

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك

الإبداعي – أساتذة جامعة غليزان –

**The Role of Transformational Leadership in Promoting  
Creative Behavior – Case study Professors of University of  
Relizane–**

تحت إشراف:

دربالي سهام

من إعداد الطالبة :

طاهري سارة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة – أ –	د. قصاص فتيحة
مشرفا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة – أ –	د. دربالي سهام
مناقشا	جامعة غليزان	أستاذة محاضرة – أ –	د. طيب سعيدة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ رَبِّ اجْعَلْ لِي آيَةً

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تيسر الأمور وتُنال الغايات، فلك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له دور في إنجاز هذه المذكرة، ولكل من قدّم لي يد العون والدعم خلال سنوات الدراسة. أخصّ بالشكر والامتنان:

إلى أساتذتي الكرام، وعلى رأسهم الأستاذتي المشرفة (دربالي سهام)، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها القيّمة، وملاحظاتها البناءة، ودعمها المستمر طوال فترة إعداد هذا العمل.

إلى إدارة الكلية وكل من ساهم في توفير بيئة تعليمية محفزة ومشجعة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع أساتذة المسار الدراسي، الذين كان لهم دور فاعل في إثراء معارفي وتطوير مهاراتي طيلة فترة تكويني الأكاديمي فلکم مني كل التقدير والاحترام على ما قدمتموه من علم وخبرة وتوجيه.

والشكر موصول أيضا لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لمنحهم من وقتهم وجهدهم لتقييم هذا العمل، وملاحظاتهم البناءة التي أعتز بها، وأعتبرها أساسًا لتحسين مستواي العلمي والبحثي مستقبلاً.

جزيل الشكر والامتنان لكم جميعًا، جزاكم الله عني خير الجزاء.

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تحققت الأمانى، وأشكره على توفيقه وفضله الذي لا ينضب.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى عائلتي الكريمة، منبع إلهامي وسندي، بداية إلى أعلى ما أملك:

إلى أمي الحبيبة وأبي الغالي، أعظم ما أملك، اللذين كانا مصدر دعمي وقوتي، وسانداني بلا كلل ولا ملل.

بفضل حبهما ودعواتهما وتضحياتهما التي لا تُحصى، تحقق هذا النجاح. لكما كل الحب والامتنان.

إلى أخي وعضدي حين يميل كل شيء، أهديك هذا الإنجاز عرفاناً لوجودك الثابت ودعمك الصادق.

إلى زوجي سندي في هذه الحياة، الذي كان لي عوناً في مسيرة العلم. لولا صبره، وتفهمه، ومساندته اللامحدودة،

ما كنت لأكون ما أنا عليه اليوم.

إلى فلذات كبدي، أبنائي الأعزاء، أنتم نوري وأملي، وبكم يكتمل حلمي. لكم أهدي هذا الإنجاز، فأنتم

مستقبلي المشرق.

إلى كل طالب وطالبة، أرجو أن يكون هذا العمل المتواضع دافعاً لكم في مسيرتكم العلمية.

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى أساتذة جامعة غليزان، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث، مع استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة 42 أستاذ وأستاذة، وتمت عملية التحليل والمعالجة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بمختلف أساليبه.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى تبني القيادة التحويلية جاء متوسط، أما مستوى توافر السلوك الإبداعي جاء بدرجة مرتفعة، وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي على مستوى المؤسسة محل الدراسة، لم تظهر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً دالاً إحصائياً على السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى عدم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الخبرة، الرتبة العلمية).

**كلمات مفتاحية:** قيادة تحويلية، سلوك الإبداعي، جامعة غليزان، حافز إلهامي، استشارة فكرية

## Abstract

This study aimed to explore the role of transformational leadership in enhancing creative behavior among faculty members at the University of Relizane. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was adopted to address the research problem, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection. The study sample consisted of 42 male and female faculty members. Data analysis was conducted using the SPSS statistical software with various techniques.

The study arrived at several key findings, most notably:

- The level of adoption of transformational leadership was found to be **moderate**.
- The level of creative behavior among faculty members was found to be **high**.
- There is a **moderate positive correlation** between transformational leadership and creative behavior at the institution under study.
- The dimensions of transformational leadership did **not show a statistically significant effect** on creative behavior.
- Furthermore, **no statistically significant differences** in creative behavior were found based on demographic variables (gender, age, experience, academic rank).

**Keywords:** Transformational Leadership, Creative Behavior, University of Relizane, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation

فهرس المحتويات

أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج	الملخص
د	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الاختصارات
ح	قائمة الملاحق
2	الفصل الأول: مقدمة عامة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي
51	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات - أساتذة جامعة غليزان-
90	الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج والمقترحات
94	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
17	الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي	الجدول رقم (1.2)
28	الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي	الجدول رقم (2.2)
54	تصنيف المتغير المستقل	الجدول رقم (1.3)
54	توزيع فقرات أداة الدراسة	الجدول رقم (2.3)
56-55	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أبعاد القيادة التحويلية	الجدول رقم (3.3)
57	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي	الجدول رقم (4.3)
59	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	الجدول رقم (5.3)
60	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان	الجدول رقم (6.3)
62	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (7.3)
63	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	الجدول رقم (8.3)
64	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة	الجدول رقم (9.3)
65	توزيع مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية	الجدول رقم (10.3)
66	تصنيف مقياس ليكارت الحماسي والمتوسط المرجح	الجدول رقم (11.3)
68 -67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات الأساتذة على عبارات محور "أبعاد القيادة التحويلية"	الجدول رقم (12.3)
72-71	تقديرات أفراد العينة حول مستوى السلوك الإبداعي الأساتذة	الجدول رقم (13.3)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأفراد العينة حول تبني القيادة التحويلية	الجدول رقم (14.3)
74	نتائج اختبار (T-Test) لمحور القيادة التحويلية	الجدول رقم (15.3)
76	نتائج اختبار (T -Test) لمحور السلوك الإبداعي	الجدول رقم (16.3)
78	معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي	الجدول رقم (17.3)
79	يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير المستقل والتابع	الجدول رقم (18.3)
80	يوضح تباين خط الانحدار	الجدول رقم (19.3)
80	قيم معاملات خط الانحدار بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي	الجدول رقم (20.3)

81	نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين	الجدول رقم (21.3)
82	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير السن	الجدول رقم (22.3)
83	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير الخبرة	الجدول رقم (23.3)
84	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير الرتبة العلمية	الجدول رقم (24.3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
09	التطور التاريخي للقيادة التحويلية	الشكل رقم (1.2)
16	أبعاد القيادة التحويلية	الشكل رقم (2.2)
26	الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي	الشكل رقم (3.2)
52	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1.3)
62	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	لشكل رقم (2.3)
63	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	لشكل رقم (3.3)
64	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة	لشكل رقم (4.3)
65	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية	لشكل رقم (5.3)

## قائمة الاختصارات

المصالح باللغة الإنجليزية	المصالح باللغة العربية	الاختصار
Multifactor Leadership Questionnaire	مقياس القيادة المتعدد	<b>MLQ</b>

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
98	قائمة الأساتذة المحكمين	1
98	استبيان الدراسة	2
102	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أبعاد القيادة التحويلية	3
104	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي	4
106	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	5
108	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان	6
109	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	7
109	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	8
110	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة	9
110	توزيع مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية	10
111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات الأساتذة على عبارات محور" أبعاد القيادة التحويلية"	11
112	تقديرات أفراد العينة حول مستوى السلوك الإبداعي الأساتذة	12
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأفراد العينة حول تبني القيادة التحويلية	13
115	نتائج اختبار (T-Test) لمحور القيادة التحويلية	14
116	نتائج اختبار (T -Test) لمحور السلوك الإبداعي	15
117	معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية	16

	والسلوك الإبداعي	
118	يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير المستقل والتابع	17
119	يوضح تباين خط الانحدار	18
120	قيم معاملات خط الانحدار بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي	19
121	نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين	20
122	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير السن	21
122	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير الخبرة	22
122	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير الرتبة العلمية	23

الفصل الأول

---

مقدمة عامة

## 1. تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات العلوم، والتكنولوجيا، والبحث العلمي، تزداد الحاجة إلى تطوير منظومات التعليم العالي بما يعزز من قدرة الجامعات على مواكبة هذه التغيرات المتلاحقة. وتُعد الجامعة مؤسسة محورية في إنتاج المعرفة، وتكوين رأس المال البشري المؤهل، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المجتمعات في مختلف المجالات البيئية، والصحية، والاقتصادية، والصناعية. وتكمن أهمية الجامعة في دورها المزيج كجهة تعليمية وبخيرية، تتطلب مستوى متقدماً من التفكير النقدي، والإبداع، والابتكار، بما يساهم في تعزيز التنمية المستدامة وخدمة المجتمع على المستويين المحلي والعالمي.

في هذا السياق، يزداد التركيز على أهمية القيادة الأكاديمية ودورها الحيوي في توجيه أعضاء هيئة التدريس نحو تبني السلوك الإبداعي. إذ تساهم القيادة الفعالة في تحفيز الأساتذة على استكشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق من جدواها باستخدام الأساليب العلمية، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بدعم هذه الأفكار وتطبيقها. ومن خلال هذا التوجيه، يصبح الإبداع ممارسة راسخة في السلوك الأكاديمي اليومي. في المقابل، فإن غياب القيادة الداعمة، ووجود قيادات تقاوم التغيير والتجديد، من شأنه أن يُعيق هذا التوجه ويحدّ من قدرة الأساتذة على ممارسة الإبداع في بيئة عملهم وبالتالي، يحد من القدرة الإبداعية للأفراد والمؤسسات.

ظهرت القيادة التحويلية كنموذج قيادي فعال يركز على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات. فالقائد التحويلي يتميز بقدرته على بناء رؤية مشتركة، وتوفير الدعم الفردي، وتحفيز التفكير النقدي والإبداعي، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على التجريب والمبادرة. وقد أظهرت دراسات متعددة أن هذا النمط من القيادة يساهم بشكل فعال في تحفيز السلوك الإبداعي، وهو السلوك الذي يُعبّر عن قدرة أعضاء هيئة التدريس على اقتراح أفكار جديدة، وتطوير طرائق تدريس مبتكرة، والمساهمة الفاعلة في الأنشطة البحثية، خاصة في البيئات العلمية التي تتطلب قدرة مستمرة على التطوير والاستكشاف.

## صياغة الإشكالية:

تسعى العديد من المؤسسات الجامعية إلى التخلص من استخدام طرق القيادة التقليدية التي لم تعد تناسب المجتمع المعرفي والعلمي الحالي، لذلك يجب على هذه المؤسسات أن تكون أكثر فاعلية وإبداعاً في إدارة شؤونها، وأن تمتلك قادة قادرين على مواجهة التحديات والمشاكل لتحقيق النجاح التنظيمي والاستمرار في مواكبة

التغيرات، حيث أصبح من الضروري استخدام قيادة قادرة على الإقناع والانجاز، وقادرة على الاهتمام بالعاملين وأهدافهم.

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في البيئة الجامعية. ويظهر هذا الدور بوضوح من خلال ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية، بوصفهم حلقة الوصل بين القيادة العليا وأعضاء هيئة التدريس، حيث يساهمون في تفعيل مفاهيم القيادة التحويلية عبر تحفيز الأساتذة، وتوجيههم نحو الابتكار، والعمل الجماعي، واستشراف المستقبل. وتمكّنهم هذه القيادة من تبني مبادرات فردية، ومراعاة الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس، بما يعزز قدراتهم على الإبداع والتميز في أداء مهامهم التعليمية والبحثية. وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الأساتذة الجامعيين، من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يساهم تبني القيادة التحويلية في جامعة غليزان في تعزيز السلوك الإبداعي لدى الأساتذة؟

### الأسئلة الفرعية

- ما هو مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في جامعة غليزان وفق رأي الأساتذة؟
- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى هيئة التدريس بجامعة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد السلوك الإبداعي تُعزى للبيانات العاملة للأساتذة (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية).

## 4. صياغة الفرضيات

**الفرضية الأولى:** تتبني القيادة الإدارية بجامعة غليزان القيادة التحويلية.

**الفرضية الثانية:** يتوافر مستوى عالٍ من السلوك الإبداعي لدى أساتذة جامعة غليزان.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان.

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على السلوك الإبداعي في الجامعة محل الدراسة.

**الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي تُعزى للبيانات العامة للأساتذة (الجنس، الكلية، السن، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية).

## 5. أهداف الدراسة

بناءً على التساؤلات السابقة التي تضمنتها المشكلة فإن أولوية الدراسة تنصب في الكشف عن مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العينة المبحوثة، فضلاً عن سعيها لتحقيق عدة أهداف تتمحور حول الآتي:

- ✓ استكشاف مستوى القيادة التحويلية الممارسة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة غليزان
- ✓ تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى أساتذة جامعة غليزان.
- ✓ تحليل العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الذهني، الاعتبارات الفردية) وبين السلوك الإبداعي لدى الأساتذة.
- ✓ تحديد مدى مساهمة القيادة التحويلية في التنبؤ بالسلوك الإبداعي لدى الأساتذة في الجامعات بشكل عام.
- ✓ تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء ما توصلت إليه الباحثة للمؤسسات الجامعية وقادتها الأكاديميين حول كيفية تعزيز القيادة التحويلية بهدف تنمية السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تأمل هذه الدراسة في تقديم مساهمة نظرية وتطبيقية قيمة في مجال القيادة الأكاديمية، وتسهيل الضوء على الدور الحيوي للقيادة التحويلية في بناء جامعات مبتكرة ومتميزة قادرة على مواكبة تحديات المستقبل والمساهمة الفعالة في التنمية المستدامة.

## 6. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على موضوعين حيويين في البيئة التنظيمية المعاصرة، وهما: القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، في ظل ما تشهده المنظمات - ومن بينها المؤسسات الجامعية - من تحديات متزايدة وتعقيدات متسارعة ناجمة عن حدة المنافسة وسرعة التغيرات. ويُعد السلوك الإبداعي، الذي يتمثل في مختلف الأفعال الفردية والجماعية الهادفة إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة - بغض النظر عن ناتجها الفوري - من السلوكيات الأساسية التي تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف والتطور.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة كذلك في إمكانية استفادة صناع القرار، وأصحاب السلطة، والمهتمين بتطوير الأداء الجامعي من نتائجها وتوصياتها، من خلال توفير رؤية واضحة حول أثر القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع لدى الأساتذة الجامعيين، مما يُسهم في تحديد مكامن الخلل واقتراح سبل المعالجة الفاعلة، بما يعزز من جودة الأداء الأكاديمي ويخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الجامعية.

## 7. أسباب ودافع اختيار الموضوع

أ- الأسباب الموضوعية

- ❖ الدور المحوري للقيادة التحويلية من خلال قدرتها على الإلهام، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، هي من الأنماط القيادية الأكثر فعالية في تشجيع الابتكار وتحمل المخاطر المحسوبة لدى الموظفين.
- ❖ أهمية السلوك الإبداعي في البيئة الجامعية، كونه عنصراً أساسياً في تطوير العملية التعليمية والبحثية ومواكبة التحديات والمتغيرات المتسارعة.
- ❖ الحاجة الملحة لدى الجامعات الجزائرية، ومنها جامعة غليزان، إلى أنماط قيادية تُعزز ثقافة الابتكار وتدفع نحو تحقيق التميز الأكاديمي.

❖ إن فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على إبداع الأساتذة يمكن أن يوفر توصيات عملية وملموسة لصناع القرار في الجامعات لتحسين الأداء الأكاديمي والبحثي، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الجامعية.

❖ الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الجامعية في بناء المجتمعات وتطوير الثقافات.

### ب- الدوافع الذاتية

❖ اهتمام الباحث بهذا النوع من الموضوعات الحديثة لما تتسم به من حيوية وارتباط مباشر بالموارد البشري، الذي يُعد العنصر الأساسي في نجاح أي مؤسسة، لاسيما في بيئة التعليم العالي، حيث يُشكل تطوير القيادات وتحفيز الإبداع لدى العاملين ركيزة جوهرية لتحقيق التميز المؤسسي.

### 8. حدود الدراسة

#### أ- الحدود الزمنية

الفترة الزمنية التي استغرقت لإعداد هذه الدراسة من 2024 إلى 2025، وقد استمرت دراسة حالة منذ توزيع الاستبيان حتى استرجاعه حوالي شهرين من أبريل إلى جوان 2025.

#### ب- الحدود المكانية

اقتصرت هذه الدراسة على مستوى جامعة غليزان بغية إسقاط الأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة على أرض الواقع.

#### ج- الحدود البشرية

تمثلت في هيئة التدريس بجامعة غليزان. حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 42 أستاذ وأستاذة.

#### د- الحدود الموضوعية

تمثلت في دراسة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي).

## 9. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لتحقيق غاياتها والإجابة على تساؤلاتها، والتعبير عنهما كميًا وكيفيًا. حيث استخدمت الباحثة في حصولها على المعلومات الخاصة بالدراسة على الأدبيات المنشورة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، سواء العربية منها والأجنبية من خلال استقراء عدد من الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، كما تم إجراء مسح ميداني لاستقصاء توجهات أفراد عينة في جامعة غليزان باعتبارها دراسة حالة، واستخدمنا في ذلك الاستبيان الذي اشتمل على أبعاد متغيرات الدراسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والسلوك الإبداعي كمتغير تابع. بعد جمع البيانات، قمنا بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على المعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1. تمهيد

تُعدّ القيادة من أبرز العوامل التنظيمية التي تؤثر بعمق في سلوك الأفراد داخل المؤسسات، لما لها من دور محوري في توجيه الطاقات وتشكيل الثقافة التنظيمية، وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والجماعية. وفي ظل التغيرات السريعة والتحديات المتنامية التي تواجه المؤسسات الأكاديمية، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على إلهام الأفراد وتحفيزهم على التفكير الخلاق وتقديم حلول مبتكرة. ومن بين هذه الأنماط، برزت القيادة التحويلية كأحد أكثر الأنماط فعالية في تحفيز الأداء الإبداعي وتحقيق التميز المؤسسي.

فالقيادة التحويلية لا تقتصر على ممارسة السلطة أو إدارة العمليات الروتينية، بل تتعداها إلى إحداث تغييرات جوهرية في طريقة تفكير الأفراد، من خلال بث الرؤية، وتقديم الدعم، وتعزيز الثقة بالنفس، وتحفيز الدافعية الداخلية. ويُعزى لهذا النمط القيادي دور مهم في تعزيز السلوك الإبداعي، من خلال ما يتيح من مناخ نفسي آمن، وفرص للتجريب، وتقدير للمبادرات الفردية.

وانطلاقاً من هذه الخلفية، يسعى هذا الفصل إلى تقديم تأصيل نظري لمفهوم القيادة التحويلية من حيث النشأة، والخصائص، والأبعاد، كما يستعرض الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي، والعوامل المؤثرة فيه. كما يسلط الضوء على العلاقة التفاعلية بين هذين المتغيرين

## 2. القيادة التحويلية

## 1.2. التطور التاريخي للقيادة التحويلية

يُعدُّ مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في إطار الفكر الإداري المعاصر، حيث طُرحت الفكرة أول مرة في دراسة سوسيولوجية أجراها جيمس دونتون (James Downton) عام 1973، وذلك في كتابه الموسوم "قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية" (صالح و مزهر، اوت 2018، صفحة 454)، إلا أن ظهورها كمنظريّة ومنهج قائم كان على يد عالم السياسة جيمس بيرنز BurnsJames في كتابه "القيادة leadership" الذي نشره عام 1978، حيث قدم فيه شرحاً مفصلاً لمفهوم القيادة التحويلية، مؤكداً فيه على أهمية تبني نمط قيادي ابتكاري وفعال، بديلاً عن أنماط القيادة التقليدية، بما يتيح للمنظمات التكيف مع التحديات المتسارعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أعلى. (مكيد و تومي، 2024، صفحة 88). وقد سعى بيرنز إلى تطوير نظرية تربط بين أدوار القائد والتابعين، من منطلق إيمانه بأن القادة الفاعلين هم أولئك القادرين على استكشاف وتحفيز الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه، بما يحقق التوافق بين أهداف القيادة وأهداف الأفراد داخل المنظمة. (فاطمة، 2021، صفحة 262).

شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات عالم النفس برناد باس BASS شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات عالم النفس برناد باس BASS Bernard عام 1985، حيث أضاف لمفهوم القيادة التحويلية إضافة أكثر عمقاً في كتاب له بعنوان " القيادة والأداء غير المتوقع" *Leadership and Performance Beyond Expectations* من تطوير النظرية المنهجية للقيادة التحويلية، كما وضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك الفردي وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي تضمن ثلاثة 3 عناصر للقيادة التحويلية وهي "الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالفرد" ، وأضاف عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه "الدافعية المستوحاة" مُعزِّزاً بذلك الأساس النظري والتطبيقي لهذا النمط القيادي (صحراوي و مسعودي، 2022، صفحة 464).

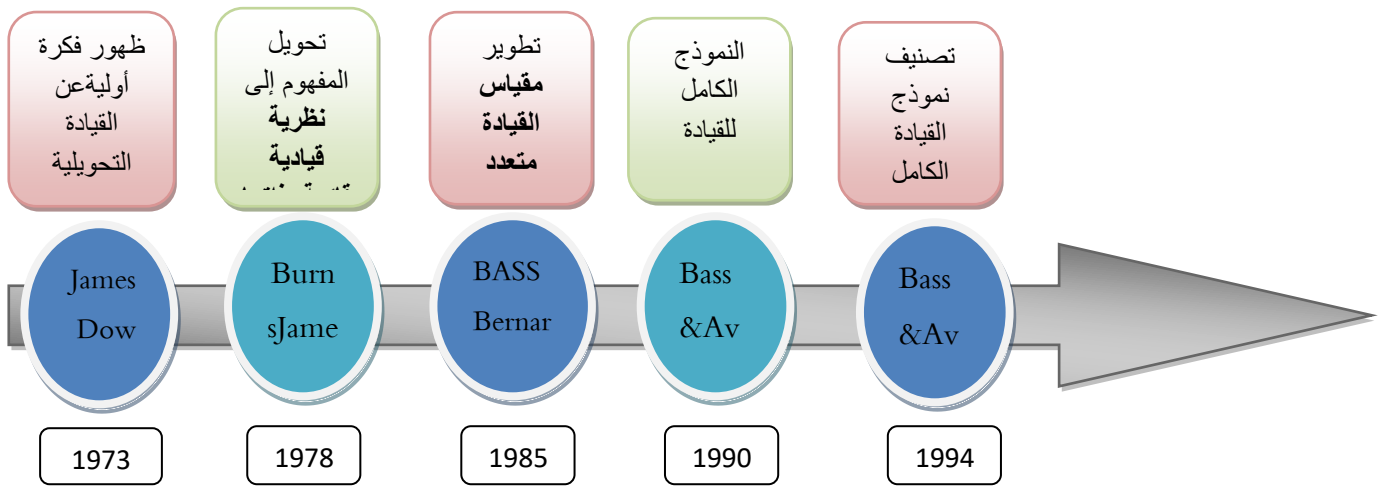
بعد ذلك توالت الدراسات التي هدفت إلى قياس مدى تطبيق القادة لأبعاد ومهارات القيادة التحويلية داخل المنظمات. وفي هذا السياق، قام كل من برنارد باس وأقوليو (Bass & Avolio) عام 1993 بتطوير النموذج المعروف باسم "النموذج الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model)" ، والذي أضحى أكثر شمولاً من خلال دمج لسبعة عناصر رئيسة، ثلاثة منها ترتبط بالقيادة التبادلية، وهي: الثواب

الشرطي، الإدارة بالاستثناء، والإدارة السلبية أو عدم التدخل (Laissez-faire). أما العناصر الأربعة المتبقية فتمثل أبعاد القيادة التحويلية، وهي: التأثير الكاريزمي، التحفيز الفكري، الحث الإلهامي، والاعتبار الفردي.

وقد اعتمد العديد من الباحثين على هذا النموذج في دراساتهم العلمية لقياس واقع تطبيق القيادة التحويلية في البيئات التنظيمية. وفي عام 1994، صنّف باس وأفوليو النموذج إلى نوعين أساسيين: نموذج القيادة الكامل الفعّال، ونموذج القيادة غير الفعّال. ويشمل النموذج الفعّال القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، لما لها من أثر مباشر في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستويات الأداء لدى العاملين. أما النموذج غير الفعّال فيندرج ضمنه بُعدان من أبعاد القيادة التبادلية، هما: الإدارة بالاستثناء، والإدارة السلبية أو عدم التدخل، في حين يُعد الثواب الشرطي عنصراً بسيطاً بين النموذجين.

وتشير Hartong إلى أن نظرية باس استندت في تطويرها إلى دمج مجموعة من المفاهيم المستمدة من نظريات السمات، ونظريات السلوك، والنظريات الموقفية، مما أضفى عليها طابعاً تكاملياً يميزها عن غيرها من أنماط القيادة التقليدية. (قوال، 2021، صفحة 263).

### الشكل رقم (2-1): يوضح التطور التاريخي للقيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات السابقة

## 2.2. مفهوم القيادة التحويلية

## 1.2.2 تعريف القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثين على تعريف للقيادة التحويلية والسبب في ذلك يعود لتعدد آرائهم ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، وأبرز هذه التعاريف ما يلي:

عرفها **بيرنز 1978** بأنها "العملية المشتركة بين القادة والمرؤوسين التي يسهم فيها كلا الطرفين لتوفير التحفيز والدعم للأخر لتحقيق أعلى مستويات من الدافعية (Angell، 2017، الصفحات 23-24).

عرفها **1989 yukl** "عملية إحداث تغييرات واسعة في مواقف ومعتقدات أعضاء المؤسسة، بالإضافة إلى بناء التزام بكل من رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، إذ يصف المفهوم عملية القيادة من خلال النتائج والمخرجات، مثل التغييرات الرئيسية في الثقافة واستراتيجيات المؤسسة أو نظامها الاجتماعي" (سمير و حامد، 2023، صفحة 188)

عرفها **افوليو واخرون 1990 Avolio et al** "التأثير في المرؤوسين بالتوسع في أهدافهم وتزويدهم بالثقة في الأداء بما يتجاوز التوقعات" (شيري، 2015، صفحة 175)

**كونجر فيري** أنها "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزء من الرسالة العليا للمنظمة" (قوال، صفحة 263).

عرفها **السوداني** "النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة" (عفاف و المساري، 2015، صفحة 1315).

عرفها **محمد كريم حسني** " قدرة القائد على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من خلق بيئة الملائمة للإبداع والتطوير، والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الابتكارية وتطويرها لدى المرؤوسين" (حسني، 2010، صفحة 33)

**أما اليعقابة 2022** فقد عرف القيادة التحويلية بـ " العملية التي يعمل فيه القائد كنموذج ومحفز، ويشجع أتباعه على العمل ليس بسبب تبادل القيمة ولكن من أجل حب عملهم، فهو أداء قيادي فائق، يقدم قائد يلهم التابعين، يعرف أتباعه من حيث القوة والضعف لتعيينهم في الوظيفة المناسبة، ويتحداهم للعمل بأفضل ما لديهم في مجال خبرتهم" (الات، 2022، صفحة 44).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "الأسلوب القيادي يسعى من خلاله القائد إحداث تغيير إيجابي في المنظمة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال بناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام، والاستماع الفعال لمتطلباتهم، وتحفيزهم بإخراج الطاقة الكامنة لديهم، والتأثير على سلوكهم وتوجيهه نحو تحقيق الغايات الإستراتيجية للمنظمة".

### 2.2.2. أهمية القيادة التحويلية

اعترف الباحثون في نظريات السلوك البشري السيكولوجي أن حدود القيادة المدركة لا تتوقف فقط على التبادل الاجتماعي بين القائد وتابعيه، بل تمتد أبعد من ذلك إلى الجوانب العاطفية والنفسية التي تجعل التابعين يؤمنون برؤية القائد ويسعون جاهدين لتحقيقها، وهنا تكمن أهمية القيادة التحويلية كونها نمط قيادي يركز على تمكين التابعين وإشراكهم بشكل حقيقي في عملية صنع القرار وتحمل المسؤوليات (المشاقبة، 2022، صفحة 42)

في هذا السياق تكمن أهمية القيادة التحويلية بأنها نمط معين من العمليات التي تقوم على التأثير في رفع التزام الأفراد بالأهداف التنظيمية، بحيث يميل القادة في هذا النوع من القيادة لمناقشة أهدافهم مع المرؤوسين لمشاركتها، وبالتالي تحفيزهم وتمكينهم وشعورهم بأهميتهم داخل المنظمة (اللات، 2022، صفحة 42)

- كما تبرز أهميتها كذلك في إيجاد رؤية جديدة للمنظمة وتحديد الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، ومنح القائد مرؤوسيه استحقاقاتهم وتحفيزهم للأداء الأفضل، مادياً ومعنوياً والعمل على تشجيعهم لإبداء الآراء والأفكار المبدعة والإفصاح عن آرائهم ومقترحاتهم وتنفيذ الايجابي منها، فهي أداة لتقديم أفضل الآراء والجهود والأفكار كمساهمة جماعية لتحقيق الأهداف المرسومة على أتم وجه (الطاهر و جمال، 2020، صفحة 12)

- بالإضافة إلى ذلك تتجسد أهمية القيادة التحويلية في المساعدة على تحفيز المرؤوسين، وتشكيل فرق تعاونية وإبداعية، وتحقيق نتائج فعالة (المرتمحي، 2019، صفحة 18). وتعمل على التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية (سليمان، 2021، صفحة 34).

### 3.2.2. أهداف القيادة التحويلية (على و نومي، 2013، صفحة 89)

تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها:

- المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة وتبادل الرؤى المستقبلية الجذابة.
- توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير.

- الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى مستويات .
- خلق شراكة في العمل أكثر من خلق فيه.
- تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته.

#### 4.2.2 مبادئ القيادة التحويلية

بعض الباحثين أمثال (BROWN2003) أورد خمسة مبادئ للقيادة التحويلية كالتالي(زرقوط، 2022، الصفحات 30-31):

- ✓ **المسؤولية:** يركز هذا المبدأ على فكرة أن القادة التحويليين يتميزون بمسؤوليتهم ووعيهم العميق بأدائهم وأدوارهم وكيفية تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يهتمون بتلبية احتياجات ورغبات أتباعهم ويزودونهم بالمعلومات اللازمة لضمان نجاحهم في العمل.
- ✓ **الاحترام:** القادة يتسم القادة التحويليين بقدرتهم على تقدير إسهامات أتباعهم، نظراً لإدراكهم العميق لاحتياجاتهم واهتماماتهم. كما ينظرون إلى القضايا من زوايا متعددة، ويعملون على تحقيق التكامل داخل الفريق. يتمتعون بقدرة على التمييز بين الإيجابيات والسلبيات، ويرعون في استخدام الحوار والتفاوض كوسائل فعّالة لتحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ **العلاقات:** يركز هذا المبدأ على أن القادة التحويليين يتمتعون بقدرة عالية على تحديد الاحتياجات العامة وبناء علاقات وتحالفات قوية تخدم مصلحة جميع المساهمين في المؤسسة. كما أنهم ماهرون في الحفاظ على العلاقات الإيجابية بين الأفراد والمجموعات وكسب دعمهم ومساندتهم، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق مخرجات ناجحة.
- ✓ **الانعكاس:** يُركّز القادة التحويليين على تحقيق نتائج عالية الجودة وتقييم أدائهم باستمرار من خلال التغذية الراجعة، التي يستخدمونها لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء. كما يوظفون خبراتهم ومعارفهم لابتكار أساليب جديدة تُسهم في تعظيم الكفاءة وتحقيق نتائج إيجابية مستدامة.
- ✓ **القدوة:** يتصف القادة التحويليين بالصدق والواقعية في ممارساتهم، ويملكون وعياً دائماً بتأثير سلوكهم على الآخرين. كما يلتزمون بمبادئ واضحة في كيفية التعامل وتحقيق الأهداف، ويسعون باستمرار لغرس قيم ومثل عليا تمثل قدوة يحتذي بها الآخرون داخل المؤسسة.

## 3.2. أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية، كغيرها من أنماط القيادة، تقوم على مجموعة من الأسس والأبعاد التي تُسهم في تحديد ملامحها وقياس مدى تأثيرها داخل المؤسسات. وقد ساهم العديد من الباحثين في بلورة هذه الأبعاد، حيث تنوعت آراؤهم وتباينت اتجاهاتهم حول ماهية هذه الأبعاد ومكوناتها. ومع ذلك، فقد اتفق غالبية الباحثين على أربعة عناصر رئيسية للقيادة التحويلية، استنادًا إلى نموذج QLM الذي قدمه باس (Bass) وطوّره لاحقًا بالتعاون مع أفوليو (Avolio)، لقياس مستوى ممارسة هذا النمط القيادي داخل المنظمات. وقد حددها Avolio Et Bass في أربعة عوامل، تسمى بـ (leadership of 4Is) لأن المكونات الأربعة تبدأ بحرف (I) وهي:

## 2.3.1. التأثير المثالي (التأثير الكاريزماتي) (Idealized Influence)

هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج يقتدي بها، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزما، فالكاريزما هي "قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه" (Azab, 2009, p. 5). ويرى باس وأفوليو أن التأثير المثالي خاصية لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المنظمة، والذين يحظون بالاحترام والتقدير والثقة من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل المرؤوسين يقدمون جهودًا إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات (الجهني، القحطاني، ومرسي، 2018، صفحة 70،71).

إنّ تابعي القائد المثالي وفقا لهذه الخاصية يسلك دورا مثاليا متفتحون للقائد حيث يزودهم برؤية وشعور بالرسالة، ومن ثم يعملون على تبني أهدافه وسلوكه والثقة به وتصديق معتقداته. الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل للمنظمة، إنّ ما يميز القائد الذي يتصف بالمثالية أنه يأخذ بالحسبان حاجات الآخرين وإثارتها على حاجاته ومصالحه الفردية، وأن يكون على استعداد على التضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، كما يتحمل النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها (جنة، مارس، 2022، صفحة 728)، وبالتالي يصبح قدوة ونموذجًا يحتذى به وأهلا للإعجاب، ويخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك والعمل على تحقيقه (بدر وحميد، سبتمبر 2024، صفحة 80).

وأكد باس وأفوليو أن هناك بُعدين للتأثير المثالي هما:

- **الصفة المثالية:** وهي التي يتصف بها القائد مثل الخبرات والمقدرة الذهنية.

- السلوك المثالي: يظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل مع العاملين في العمل بهدف تحقيق التوازن بينهم وإقناعهم، وهذا لأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن أهداف القائد وأهداف المنظمة، مما يعني إيجاد التوازن بين رؤية القائد وأهداف المنظمة وإشباع الحاجات العاملين (شبعات، 2023، صفحة 21)

### 2.3.2. الدافع أو الحافز الإلهامي Motivation Inspirational

هو الدرجة التي يصل فيها القائد إلى أن يكون جذاب ومحفز ومصدر إعجاب للمرؤوسين من خلال خبراته وقدراته الذهنية للآخرين، يحدث هذا التأثير من خلال التواصل والتفاعل المستمر مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تعزيز التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة. وهذا يستدعي إيجاد توافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، مما يسهم في تحقيق التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وتلبية احتياجات الأفراد (الغزالي، 2012، صفحة 28).

هو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير لدى التابعين روح التحدي، حيث تسهم هذه السلوكيات في توضيح التوقعات لهم وتعزيز روح الفريق في العمل، وتشجيع الالتزام بالأهداف الإستراتيجية والعمل على تحقيقها (مرتكوش، 2022، صفحة 154). والقادة الممارسون للحافز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين.

ويرى باس أن مجموعة من هناك الأدوات تعين القائد المحفز الإلهامي لتابعين، لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي (التجاني، 2019، صفحة 29):

أ - اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ب - الرموز: هي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

ج - الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

### 3.3.2. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) (Intellectual Stimulation) :

إثارة العاملين عن طريق زيادة الوعي لديهم لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تقف عائقاً أمامهم وتمنعهم من تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات (حساب، 2021، صفحة 67) ويكمن دور القائد هنا في السعي للوقوف إلى جانب العاملين، لزيادة الوعي لدى المرؤوسين وتشجيعهم على تبني طرق جديدة فيحل المشكلات، وقبول أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره وعدم توجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، مما يشجع المرؤوسين على التفكير وتقديم الآراء والاقتراحات إبداعية جديدة ومتطورة، وهو ما يزيد شعور بالرضا الوظيفي والولاء للمنظمة. وجعل القائد أكثر وعياً بالمشكلات التي تتعرض لتحقيق الأداء والذي يفوق التوقعات (نعيمية، 2022، صفحة 22).

القادة الذين يتمتعون بالتحفيز الفكري يقومون بتعزيز التفكير النقدي والتشجيع على حل المشكلات (العواد ت.، 2024، صفحة 313) ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل، والعمل على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل، وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية، ولا يعتمد القائد المروج للتشجيع الإبداعي على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل (التجاني، مرجع سابق، 2019، صفحة 29).

وتظهر نتائج استخدام الاستشارة الفكرية من خلال زيادة قدرات التابعين الفكرية على فهم وتحليل المشاكل، وفي تحسين قدرتهم على توليد أكبر عدد ممكن من الحلول للمشكلة (عمار ق.، 2018، صفحة 431).

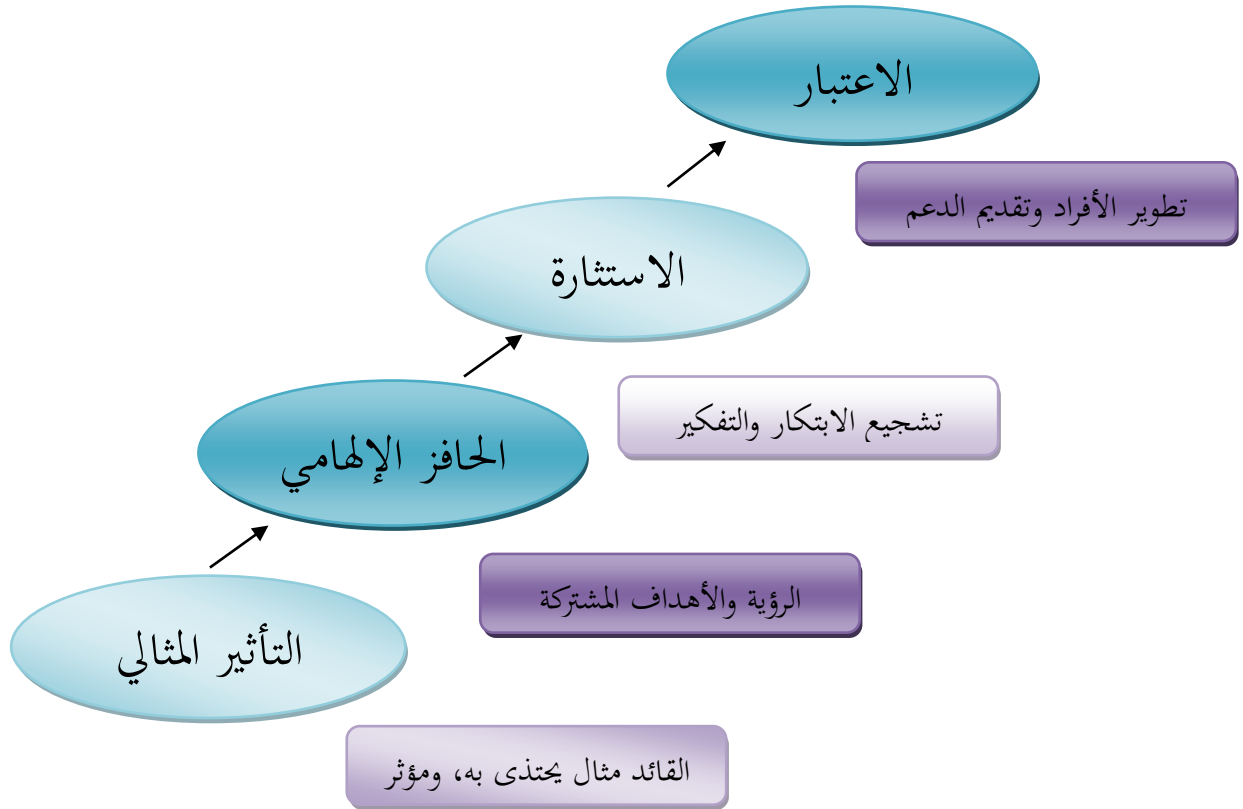
#### 4.3.2. الاعتبار الفردي (Consideration Individualized) :

هي الاهتمام الذي يوليه القائد للمرؤوسين من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معينين، بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته، وفقاً لهذا البعد، يولي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد من مرؤوسيه لتطويره والارتقاء بأدائه. يعمل كمدرّب ومرشد وصديق وموجه، حيث يعتني بالجوانب الشخصية لكل موظف. كما يسعى لخلق فرص تعليمية جديدة، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين المرؤوسين من حيث احتياجاتهم ورغباتهم، وينظر إليهم كأشخاص ذوي كفاءات عالية وليس فقط كمرؤوسين أو عمال. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يكون جيداً في الاستماع إلى مرؤوسيه، مما يمنحهم الثقة والاطمئنان ليعبروا عن آرائهم بحرية. وفقاً لهذه السمة، يقوم القائد أيضاً بتفويض المهام للمرؤوسين بشكل مناسب (طه و محجوب، 2019، صفحة 136).

لقد خلص كل من "نورث هاوس 2004 ، بول كريكربايد 2006 ، ابروتو و كومينز 2007 بعد الاعترافية الفردية عند القائد التحويلي في:

- ✓ هو مستمع نشيط لاحتياجات العاملين.
- ✓ يجعل علاقته شخصية مع المرؤوسين.
- ✓ يعمل كمدرّب ومستشار للمرؤوسين.
- ✓ يعمل على تعزيز التنمية الذاتية للتابعين.

الشكل رقم (2-2): أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

## 4.2. ماهية القائد التحويلي

### 1.4.2. تعريف القائد التحويلي

هو " قائدٌ مُلهمٌ يستطيع، من خلال إبداعه وإلهامه، التأثير في مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق أداء رفيع المستوى مع الثقة في إمكانياتهم. كما يمتلك القدرة على استخدام وسائل غير تقليدية لتجاوز الواقع الذي يعيق النمو والسعي لتغييره بالتعاون مع التابعين" (على، و تومي، 2013، صفحة 90).

هو " شخصية ذات رؤية تحمل رسالة واضحة، ولديه قدرة عالية على التأثير في أتباعه من خلال تحفيزهم لتبني أهداف جديدة، وإتباع أساليب مبتكرة في العمل بما يسهم في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة" (Burhanuddin, Hadi, و Akbar, December 2019، صفحة 101)

### 2.4.2 المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الجدول رقم (1-2): المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

القائد التحويلي	القائد العادي	التباعد السلوكي
يسعى لإصلاح وتغيير الوضع الراهن.	يميل للحفاظ على الوضع كما هو.	علاقته بالوضع الراهن
يمتلك رؤية استشرافية للتغيير والتجديد.	تبنى أهداف تستند إلى الواقع القائم بدون تغييرات كبيرة.	الرؤية للمستقبل
يشجع على التميز والابتكار ويتبنى رؤية متقدمة للتطور.	يميل للتقليد والاتباع بدون تحليل أو تبني مواقف مختلفة.	التوجه نحو الآخرين
يبني الثقة من خلال تحفيز الحماس وتشجيع المخاطرة.	يتجنب الانخراط والثقة في الآخرين.	الثقة بالآخرين
يبتكر في استخدام الوسائل غير التقليدية.	يعتمد على الأساليب التقليدية والمألوفة.	استخدام الوسائل
يتبنى معايير سلوكية غير اعتيادية وينخرط في التحليل البيئي للتغيير.	يتمسك بمعايير سلوكية تقليدية ويهمل التحليل البيئي.	السلوك
يتمتع بوضوح عالٍ للمستقبل والوسائل القيادية.	يفتقر إلى وضوح الأهداف والوسائل القيادية.	وضوح الألفاظ
قوة شخصية مستندة على الإلهام والسمات القيادية.	يعتمد على قوة الموقع والمركز الاجتماعي.	أسس القوة
توجيههم وتوجيه اتجاهاتهم نحو دعم وتعزيز عمليات التحويل الجذرية	يبحث عن الإجماع ويعتمد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	العلاقة مع التابعين

المصدر: (السلمي، و محمد عبد الكريم احمد، 2024، صفحة 171)

### 3.4.2. خصائص القادة التحويليين

لكي يتمكن القائد التحويلي من إدارة التغييرات بفعالية وتحويل منظمته نحو الأفضل، يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات والسماوات التي تميز شخصيته. وفيما يلي تلخيص لأهم هذه الخصائص (العوود ت.، الصفحات 311-312):

- ❖ **تشجيع المشاركة والتواصل:** يظهر القادة التحويليون انفتاحًا في الاستماع لآراء الآخرين، دون تعجل في الحكم أو ردود أفعال متسارعة. كما يتميزون بتواصل فعال ومريح مع الموظفين، مما يعزز الثقة المتبادلة ويساهم في بناء علاقات مهنية متينة وطويلة الأمد.
- ❖ **التكيف مع التغيير المفاجئ وتحمل المخاطرة:** القادة التحويليين يتقبلون التغيير ويتوقعون تأثيره ونتائجه على المنظمة بشكل استباقي، وينظرون إليه أنه فرصة للنمو، مما يجعلهم على أهبة الاستعداد لمواجهة التحديات والتكيف معها بفاعلية، وتحمل مخاطرها.
- ❖ **الذكاء العاطفي:** قدرة القائد على فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين بفعالية، مما يساعده على تحسين التفاعل مع الفريق، اتخاذ قرارات حكيمة، وبناء علاقات قوية تُعزز القيادة المؤثرة.
- ❖ **القدرة على التكيف:** يمتلك القادة التحويليين في مجال تكنولوجيا المعلومات (IT) مهارة عالية في مواكبة التغييرات السريعة في القطاع وتطبيق التقنيات المعقدة. كما يتميزون برؤية إستراتيجية تمكنهم من فهم تأثير هذه التغييرات على باقي التقنيات، ويتنبؤون بالمشكلات المحتملة قبل حدوثها.
- ❖ **العمل الجماعي للفريق:** بدلاً من تبني منطق "الأنا أولاً"، يركز القادة التحويليين بشكل كبير على مصلحة الموظفين والشركة ككل. وعندما يتكامل جهد الفريق بالنجاح، يشاركون الاحتفال معًا ويمنحون التقدير اللازم للمستحقين.
- ❖ **الإبداع والابتكار:** يحفز القادة التحويليين موظفيهم على إطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية والابتكارية، فهم يمثلون لهم نموذجًا يحتذى به، وغالبًا ما يلهموهم ليقتدوا بهم. وبدلاً من التدخل في التفاصيل الدقيقة، يعززون ثقافة تقدر استقلالية الموظف وشعوره بالملكية تجاه عمله.

❖ **التأثير المثالي:** السمة الأساسية في القائد التحويلي، يتميز من خلالها بالكاريزما والثقة والقدرة على الإلهام. تجعل هذه السمة القائد قدوة لفريقه، وتساعد في بناء رؤية مشتركة تحفز الأفراد على العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة المشاركة والرضا الوظيفي.

#### 4.4.2. وظائف القائد التحويلي

ينوط بالقائد التحويلي أدوار تميزه عن غيره من أصناف القادة، ومن بين ما يقوم به نجد: (الغزالي ح، الصفحات 33-35):

❖ **إدراك الحاجة للتغيير:** قول "جورج باند شو" التقدم مستحيل بدون تغير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغير عقولهم لا يستطيعون تغير أي شيء".

يتجلى دور القائد التحويلي في قدرته على إقناع الآخرين بضرورة التغيير، وتحفيز العاملين على إعادة النظر في أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، بحيث يسعى إلى الارتقاء بأداء أتباعه وتحقيق مستويات إنتاجية تتجاوز التوقعات الفردية والتنظيمية. فهو عامل محفز للتغيير، يتسم بحبه للمخاطرة، ويفرض الركود الذي يعيق التقدم والتطور.

❖ **صياغة الرؤية والرسالة:** صياغة الرؤية تُعد من المهام الجوهرية للقائد التحويلي، حيث يسهم في توجيه المنظمة نحو مستقبل أكثر إشراقاً. وعندما يُشرك القائد فريق العمل أو مجموعة من القيادات في وضع الرؤية، فإن ذلك يعزز من فهمهم المشترك، ويزيد من مستوى التزامهم، ويدفعهم للتركيز والعمل بروح جماعية نحو تحقيق الأهداف. لذا، يجب أن تكون الرؤية محفزة، تثير الطموح والتحدي في نفوس العاملين، وتشجعهم على المساهمة الفاعلة في تحقيق رسالة المنظمة.

❖ **اختيار نموذج التغيير:** يتعين على القائد التحويلي أن يختار نموذج التغيير الأنسب للمنظمة من بين النماذج الفكرية المتوفرة، والتي أثبتت فعاليتها وملاءمتها للظروف التي يعمل ضمنها. ولا ينبغي الاعتماد والاكتفاء على التجارب السابقة فقط، رغم أهميتها في توفير أساس قوي في فهم الواقع، إذ أن هذه التجارب تمنح خلفية معرفية مفيدة تُسهم في توجيه التدخلات المحتملة بشكل أكثر دقة وفعالية.

❖ **صياغة الإستراتيجية الجديدة:** لتحقيق الرؤية والرسالة التي يتبناها القائد التحويلي، لا بد من صياغة إستراتيجية جديدة تركز على تحليل دقيق للفرص المتاحة والتحديات المحتملة، إلى جانب تقييم نقاط

القوة والضعف داخل المنظمة. ويجب أن تكون هذه الإستراتيجية مرنة وفعالة في مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، بهدف دعم عملية صنع القرار وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة مستقبلاً.

❖ **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة يتطلب تجاوز وتغيير الثقافة التنظيمية القائمة. وهنا القائد التحويلي يلعب دوراً محورياً في نشر هذه الرؤية وحث الحماس بين العاملين لتبنيها، من خلال بناء ثقافة تدعم التغيير. ويتوقف نجاح التغيير على قناعة القيادة بأهميتها، وترجمة هذا الاقتناع إلى دعم فعلي، مع إشراك المديرين في المستويات الوسطى لضمان تنفيذ فعال وتحقيق التميز التنافسي للمنظمة. والنجاح في تحقيق الأهداف الجديدة يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على إحداث تحول ثقافي وتعبئة التزام جميع أفراد المنظمة بالرؤية والإستراتيجية الجديدة.

#### 5.4.2 التحديات التي تواجه القائد التحويلي

- ❖ **المنافسة:** تُعد المنافسة أحد أبرز التحديات والتهديدات الناتجة عن التغييرات السريعة في بيئة العمل وتطورها المستمر، حيث تسعى كل شركة إلى الحفاظ على بقائها، وتحقيق النمو، وزيادة حصتها في السوق. وهذا يفرض على القيادة التحويلية مسؤولية تعزيز قدرة الشركات على مواجهة هذه التحديات، من خلال تحسين الأداء وتطويره (عبد ا.، 2024، صفحة 244)
- ❖ **العولمة:** في ظل التقدم العالمي المتسارع وتحويل العالم إلى كيان واحد، أصبح هذا يشكل تحدياً ولمواجهة هذا التحدي أصبح اعتماد قيادة تحويلية ضرورياً. هذه القيادة تعمل على التأقلم مع التغييرات، الانفتاح على العالم، استغلال الإمكانيات، وتعظيم الأرباح والفوائد. (شبعوات، صفحة 28)
- ❖ **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** في ظل المنافسة وعدم الاستقرار، تزداد الحاجة لاستخدام الموارد بكفاءة، وهو تحدٍ رئيسي أمام القيادات الإدارية التحويلية، الذين يجب عليهم البحث عن حلول مثلى للمشكلات وتطبيقها بكفاءة، وتجنب إضاعة الفرص أو تبديد الموارد، مع التأكيد على قيمة الوقت كمورد أساسي يجب الحفاظ عليه. (التجاني، 2019، صفحة 35).
- ❖ **الجودة الشاملة:** تواجه العديد من المنظمات اليوم تحديات متزايدة، من أبرزها انخفاض مستوى رضا العملاء. نتيجة لذلك، بدأت قيادات هذه المنظمات في التركيز على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها. وقد دفع هذا القادة التحويليين إلى السعي نحو الحصول على شهادات الإيزو في مختلف المجالات، باعتبارها أداة فعالة لتعزيز الكفاءة والجودة وتلبية توقعات الزبائن

❖ التحديات التكنولوجية: تمثل التكنولوجيا الحديثة تحديًا كبيرًا للقيادات الإدارية التحويلية، حيث يجب عليها تبنيها واستخدامها بكفاءة لتطوير الإنتاج، خفض التكاليف، وزيادة الجودة. وتدرك هذه القيادات أن التطور التكنولوجي أساسي للبقاء والنمو، رغم تأثيره العميق على أساليب الإدارة، معايير التقييم، دورة حياة المنتجات، والاستراتيجيات التنظيمية. (التجاني، 2019، صفحة 36)

### 3. السلوك الإبداعي

يُعد السلوك الإبداعي مهمًا في مختلف مجالات، كالتعليم، الإدارة، ويزداد الاهتمام به في ظل التغيرات السريعة والحاجة إلى الابتكار. ففهم السلوك الإبداعي وتعزيزه يُسهم في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي، وزيادة التنافسية والابتكار.

#### 1.3 ماهية السلوك الإبداعي

سنتطرق إلى التعريف الإبداع ومستوياته ثم بعد ذلك إلى السلوك الإبداعي

##### 1.1.3 مفهوم مفهوم الإبداع

##### 1.1.1.3 تعريف الإبداع

أ. الإبداع في اللغة.

كلمة إبداع مشتقة من الكلمة الإغريقية "krainein" بمعنى (النمو) وترجع في أصلها إلى المقطع اللاتيني (kere) ويعني ينجز وكلمة إبداع في اللغة الإنجليزية (Creativity) وتعني القدرة على الخلق والإبداع وتعود إلى الفعل (Create) بمعنى يبدع أو يأتي إلى الوجود، أما الصفة (Creative) فيقصد بها الاتصاف بالإبداع والخلق، لا المحاكاة والتقليد (صبرينة، قهيري، و حيماني، 2019، الصفحات 481-482).

ب. الإبداع اصطلاحاً:

عرف **Peter Drucke** الإبداع بأنه " الإحلال المستمر للقديم بواسطة الجديد بتقديم شيء ما أو تقديمه بطريقة أفضل (ملكاوي، 2007، صفحة 10).

أما تعريف **sohmen** فالإبداع " هو قدرة على إعادة تفسير شيء ما من خلال تقسيمه إلى عناصر وإعادة دمجها بشكل مدهش لتحقيق هدف معين".

وبالنسبة لتعريف **Xavier Greffe** الإبداع "هو منتج فكري غيري ملموس تظهر نتائجه في قيمة المنتج الإبداعي وفي المواهب الفنية والبشرية في المراحل المختلفة خلق أنتاج، إعادة الإنتاج توزيع" (**Gref**، december2006، صفحة 7).

وقد عرف الإبداع **Gowan** "على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية التي تؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد والمنظمات والمجتمع ككل" (قصي علي عمار، سراقي، صفحة 431)

وعرفه **J. SCHUMPETE** "بأنه استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق منتجات"

وقد تمّ تعريف الإبداع أيضاً بـ " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة، أو ممارسة، أو منتج، أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة" (سقاف، ، ديسمبر 2021، صفحة 09)

من كل ما سبق يمكن إعطاء تعريف جامع للإبداع بأنه "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبقو أن أنتجت و أن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع" (عبد، طارق محمد، سعد، و لبيب، 2022، صفحة 245).

### 2.1.1.3 مستويات الإبداع

إن الإبداع المنظمي يتوقف بالدرجة الأولى على مساهمة الموارد البشرية سواء كانوا أفراد أو جماعات في تحقيقه ويتم ذلك عن طريق تشجيع السلوك الإبداعي الذي يقدم كل ما هو جديد من خلال استقطاب الأفراد ذوي السلوكيات الإبداعية وجعلهم في فرق عمل تحقق مهمات خاصة للمؤسسة

#### 1.2.1.1.3 الإبداع على مستوى الفرد Individual Innovation:

يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي تواجد فيه، ولقد أشارت الدراسات المتخصصة بأن العقل البشري يتكون من نصفين أو قسمين، القسم الأيمن وهو مركز الوظائف الخلاقة في حين أن

القسم الأيسر هو الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط، ويقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدس والإلهامي معاً، أي أنه يعتمد على الاستفادة لكاملة من (الطاقات العقلية الموجودة في نصفي الدماغ (نسيم، 2017، صفحة 88). وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة وقد توصل الكثير من العلماء إلى تحديد بعض ملامح الشخصية المبدعة وهي على الشكل التالي (القاضي، 2015، الصفحات 309-310):

- ✓ **الشخصية:** يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بروح الفكاهة.
- ✓ **العادات الاجتماعية:** الفرد المبدع ليس منطويًا على نفسه، بل إنه يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين
- ✓ **المعرفة:** حيث يقضي المبدعون سنين عديدة في إتقان مجال تخصصهم وتطوير وتحديث معرفتهم بالمهنة التي يمارسونها.
- ✓ **التعليم:** وهو يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- ✓ **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يمكن اكتسابه بزيادة المعرفة واكتساب ثقافات متنوعة يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- ✓ **الطفولة:** اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.

أضاف إبراهيم الغازي بعض سمات الشخص وحددها في الاستقلالية، المخاطرة، الثقة بالنفس، دافعية الانجاز، الإلهام، الخيال (المغازي، 2015، صفحة 25)، وأضاف آخرون سمات أخرى منها حب الاستطلاع والاستفسار، رغبة قوية في التقصي والاستكشاف، البراعة والدهاء، تفضيل أداء المهمات الصعبة، مرونة في التفكير، وسرعة في التكيف مع المواقف الجديدة،

### 2.2.1.1.3 الإبداع على مستوى الجماعة (Group innovation)

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة... الخ)، ويعتمد على خاصية التداؤب. إن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأفراد، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك في إن التحديات الكبيرة التي تواجهها

المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية (حكيم و فلاق، 2016، صفحة 371):

- ✓ القيادة: أشارت أغلبا لدراسات أن نمط القيادة له تأثير مباشر في الكفاءة الإبداعية للجماعة، فنمط القيادة القائم على الديمقراطية كالمشاركة أكثر الأنماط تشجيعا للإبداع. والسبب في ذلك أن الناس يشعرون بمزيد من الالتزام بالإبداع والتغيير إذا قاموا بالمشاركة في صدور القرارات المتعلقة بها.
- ✓ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- ✓ المشاركة الآمنة: إن البيئة أو المناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- ✓ تنوع الجماعة: الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ✓ انسجام وتماسك الجماعة.
- ✓ عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ✓ حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أفراد الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة .

### 3.2.1.1.3 الإبداع على مستوى المنظمة

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من خلال المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل إبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة. ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة إلى أن المؤسسات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها (ولي و الشيباني، 2010، صفحة 63):

- ✓ أنها تميل نحو التجربة المستمرة.
- ✓ وجود مشجعين للعمل الإبداعي.
- ✓ مشاركة المبدعين في تقديم مقترحات للعمل الإبداعي.
- ✓ كما أن المؤسسات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل والالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة.
- ✓ الجمع بين الشدة واللين معا.

### 2.1.3 مفهوم السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي للعاملين هو أحد الجوانب الفعالة التي تضمن الاستمرارية والاستقرار والنمو في تنظيم الأعمال، لهذا تسعى المنظمات الناجحة إلى تنمية وتحفيز السلوك الإبداعي لعاملين لديها، حيثي عمل على تحسين مستويهم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة (Alnidawi، 2018، صفحة دون).

#### 1.2.1.3 تعريف السلوك الإبداعي

يعرف بأنه: "ذلك السلوك الذي يمارسه العامل في مكان عمله، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة من التصرفات، وليس بالضرورة بأن ينتج عنه منتج جديد أو فكرة جديدة، لكنه سلوك يسبق الإبداع" (علي، 2022، صفحة 30).

عرفه 1983, Drucker "تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة".

وعرفه السالم بأنه "السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن تنتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة" (السالم، 1999، صفحة 100). كما عرفه west بأنه "الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي" (مكيد و مجاوي، ديسمبر 2015، صفحة 1191).

من خلال ما سبق أن السلوك الإبداعي يميز الفرد عن غيره وأسلوباً للوصول إلى حلول إيجابية في تأدية العمل" (العز، 2023، صفحة 11).

ويعرف بأنه " عملية فردية أو جماعية تتطلب قدرة ذهنية على ابتكار أفكار جديدة أو حل مشكلات، وإنشاء خدمات و سلع وتقنيات، وأفكار بطريقة مثلى" (العتيبي، 2024، صفحة 50).

وعرفه Puccio and cabra بأنه: " فعل إبداعي أو مجموعة من الأفعال التي يتم توضيحها من خلال السلوك، فالسلوك الإبداعي ليس أقوالاً وإنما هو عملية تؤدي إلى مخرجات إبداعية أو حل لمشكلة ما، وهو عمل ينتج عنه مخرجات تعتبر أصلية ومفيدة". كما عرف Spence بأنه " محصلة قرارات متعددة، يتخذها

الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض هذه الفكرة أو تبنيها، فإذا كان الناتج عن هذا السلوك شيء جديد غير مألوف اعتبر إبداعاً" (ذيابات، 2017، صفحة 162).

من خلال هذا التعريف السابقة يتضح أن هناك فرق بين السلوك الإبداعي والإبداع، وهو ما سيتم توضيحه تالياً.

### 2.2.1.3. الفرق بين السلوك الإبداعي والإبداع

يتضمن السلوك الإبداعي الأفعال التي تؤدي إلى أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي، وهو سلوك مميز يمارسه الأفراد في مكان العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، فهو سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية (ذيابات، 2017، صفحة 162).

تري دراسة (الدهان) أن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً، وعنصراً انفعالياً، وعنصراً سلوكياً والبدائية تكون بالعنصر العقلي هو التفكير الإبداعي أي التفكير في الظواهر بطريقة جديدة ويولد هذا التفكير شعوراً انفعالياً (كالقلق أو الخوف أو الانفعال) ثم يجسد العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للآخرين على شكل ناتج، وقد يتوقف الإبداع عند مستوى العنصر الأول (التفكير) أو العنصر الثاني (الانفعال) ومن ثم لا يظهر أبداً فقد لوحظ في العديد من الدراسات التجريبية أن بعض من يسجلون درجات عالية على الاختبارات المقننة للتفكير الإبداعي، لا يظهرون في أدائهم اليومي سلوكاً إبداعياً (صبرينة، قهيري، و دروم، 2020، الصفحات 483-484).

وتحاول دراسة القحطاني سنة 2002 شرح الرابط بين الإبداع كنواتج والسلوك الإبداعي، حيث تشير إلى أن الإبداع يعني استخدام الموظف لمهارته الشخصية الإبداعية في استنباط المنتجات والأساليب الجديدة بطريقة ابتكاره، وهذه المعارف حسبها ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين، والتي تظهر في شكل سلوك محدد يطلق عليه مسمى " السلوك الإبداعي".

ويمكننا تمثيل العملية الإبداعية بمكوناتها المتفاعلة من خلال الرسم التوضيحي التالي:

### الشكل (3-1): الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي



مصدر: فوزية بروسلي ، نعرورة بوبكر، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05، 2019، ص 445.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن العملية الإبداعية تبدأ أولاً بالتفكير الإبداعي، والذي يُعبر عن تفاعلات عقلية نابغة من دافع داخلي يتمثل في الحاجة إلى التغيير والتجديد. ويتأثر هذا النوع من التفكير بطبيعة الفرد نفسه، حيث لا تتوفر خصائص ومكونات الشخصية الإبداعية لدى الجميع ، ومع تطور هذا التفكير، ينتقل إلى مستوى السلوك الإبداعي، الذي يُمارس عبر مراحل منظمة وخطوات منهجية، ويتميز بكونه سلوكاً غير تقليدي يخرج عن إطار الروتين السائد داخل المؤسسة. ويتطلب هذا التحول وجود بيئة تنظيمية محفزة وداعمة تسمح بنمو وتكرار الممارسات الإبداعية ، ويتجسد الناتج النهائي لهذه العملية في نواتج إبداعية التي تتخذ أشكالاً متنوعة كمنتجات أو أساليب عمل أو أفكار تتسم بالأصالة النسبية، تساهم في تحسين أداء المؤسسة، وتدعم العاملين، وتعود بالنفع على المجتمع. (بروسلي و نعرورة، 2019، صفحة 464)..

والجدول التالي يلخص الفرق بينهما:

## الجدول رقم (3-1): الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي

المعيار	الإبداع	السلوك الإبداعي
الطبيعة	داخلي (قدرة عقلية)	خارجي (سلوك يمكن ملاحظته)
المصدر	يكون فطرياً أو مكتسباً بالتدريب	نتاج تفاعل الإبداع مع البيئة
العوامل المؤثرة	القدرات المعرفية، السمات الشخصية، المرونة العقلية	نمط القيادة، البيئة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية
التركيز	على الناتج أو الفكرة الجديدة	على تنفيذ وتطبيق التي يتم بها التعبير الإبداع
المخرجات	أفكار، رؤى، مفاهيم جديدة، حلول محتملة.	منتجات جديدة، عمليات محسنة، أساليب عمل مبتكرة، حلول مطبقة.
القابلية للقياس	صعب القياس بشكل مباشر	يمكن ملاحظته وقياسه من خلال الأداء والسلوك الفعلي

## المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات السابقة

وبالتالي الإبداع هو القدرة على التفكير بشكل جديد ومبتكر، بينما السلوك الإبداعي هو ترجمة هذه القدرة إلى أفعال وممارسات وتصرفات متميزة تؤدي إلى نتائج إبداعية ملموسة، وهذا السلوك لا يشترط بالضرورة أن يؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة. بل هو سلوك يمثل الخطوة الأولى نحو الإبداع بشكله النهائي، هذا السلوك يُعد تمهيداً للإبداع النهائي، وقد يُعتبر بحد ذاته إبداعاً عندما يُمارس لأول مرة داخل المنظمة.

### 3.2.1.3. أهمية السلوك الإبداعي (الخير، أثر الرأس المال البشري في تعزيز السلوك الإبداعي، 2012، صفحة 183).

تكمن أهمية السلوك الإبداعي في المنظمات في النقاط التالية:

\* تطوير الخدمات التنظيمية لتحقيق الفائدة للفرد والمنظمة،

\* المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموظفين من خلال إتاحة الفرص لهم،

\* استخدام أساليب علمية مواكبة للتطورات الحديثة لغرض الاستغلال الأمثل للموارد المالية،

\* تنمية الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة عن طريق إحداث التوازن بين البرامج التنموية المختلفة،

\* إتاحة الفرصة للموارد البشرية لأجل الاستفادة من قدراتها، وذلك بالبحث عن التجديد في المجال الوظيفي،

واستمرار التحديث أنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

### 4.2.1.3. مراحل السلوك الإبداعي (خيري، 2012، صفحة 59)

يؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يسلكها الأفراد قبل التوصل إلى النواتج الإبداعية، و تفسر بعض النماذج سيورة السلوك الإبداعي، ونجد أن النموذج الذي قدمته دراسة wallas من أكبر النماذج وأهمها تداولاً بين الباحثين ، حيث انه يفسر سيورة السلوك الإبداعي من خلال أربعة مراحل أساسية وهي:

أ- مرحلة الإعداد: تتمثل هذه المرحلة في أن يصبح الفرد المبدع مهومسا بالمشكلة ويقوم بجمع البيانات ذات الصلة والأساليب التقليدية المستخدمة لحلها، وقد يحاول حلها دون أن يحقق أي تقدم، تعرف هذه المرحلة بأنها عملية التحقيق في المشكلة بدقة والتعريف عليها بشكل كامل، وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل الأربعة، حيث لا يمكن حل المشكلات بدونها. وخلال هذه المرحلة يتم التفكير في الإعداد بشكل واعي وطوعي ومنظم. حيث تحدد المشكلة وتفحص من كل جوانبها وتجمع حولها المعلومات والمهارات والخبرة.

**ب- مرحلة الاحتضان:** يتم التركيز على الفكرة أو المشكلة، بحيث تصبح واضحة في ذهن المبدع، وهي مرحلة تنظيم الأفكار وترتيبها.

**ج- مرحلة الإضاءة (الإلهام):** تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، بحيث يعمل على إيجاد الأفكار الأساسية التي تؤدي إلى حل المشكلات، التي تعترض الفرد بعد تجربة الحضانة، بالإضافة إلى بناء وتطوير الأفكار الأساسية التي تؤدي في حل المشكلات.

**د- مرحلة التحقق:** وهي المرحلة الأخيرة، وفيها يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة، ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقويم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

### 5.2.1.3 أبعاد السلوك الإبداعي

لا يمكن الحديث عن السلوك الإبداعي إلا بعد التأكد من توفر عناصر السلوك الإبداعي ولو بدرجات نسبية متفاوتة، لأنها مقياس يعكس القدرات الإبداعية، التي يمكن النظر إليها على أنها الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها لدى الأشخاص حتى يمكنهم القيام بأنواع السلوك الإبداعي

تظهر دراسة أدبيات الإبداع وجود بعض الخلط بين أبعاد السلوك الإبداعي وبين القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد، تتمثل: بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، واستكشاف المشكلات، وقد حاول الكثير من الباحثين في البيئة الغربية تحليل السلوك الإبداع على أساس بعد واحد من أبعاده المتعددة حيث حلل (كرتون) استنادا إلى مدى قدرة الفرد على صياغة المشكلات الإبداع وحله للمشاكل، وقدم (هارت) نموذجا للسلوك الإبداعي أنه الاستعداد العام عند الفرد لتقبل الإبداع. اعتمدنا في بحثنا هذا التطرق إلى أبعاد السلوك الإبداعي والتي تتطابق والمؤسسة محل الدراسة الآتية:

I. **الطلاقة (المعاري، صفحة 26):** تعني المهارة في توليد عدد كبير من البدائل، أو مترادفات، أو الأفكار، أو المشكلات أو استعمالات عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليد هذه الأفكار، في وحدة زمنية معينة. ولها أشكال مختلفة:

**الطلاقة اللفظية verbal:** متعلقة بإنتاج أكبر عدد من الألفاظ والمعاني وتركيب اللفظ له خصائص معينة.

**الطلاقة الفكرية Ideational**: تعنى بقدرة الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموقف محدد في زمن محدد.

**الطلاقة التعبيرية Expressional**: القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها في عبارات مفيدة. ولزيادة فاعلية الطلاقة يمكن استخدام الأساليب الآتية:

- معالجة الأفكار ، مهارة التذكر، العصف الذهني

**II. المرونة** : تشير إلى القدرة على تحويل مسار الأفكار أو توليد عدد كبير من الأفكار المختلفة، حسب ما يقتضيه الموقف موضوع النقاش، والبحث والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها وقبول الأفكار الجديدة البناء إذا ثبتت صحتها، أي ينظر إلى الأمور من زوايا مختلفة ، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة هما "المرونة التلقائية" لمواجهة مشكلة طارئة و"المرونة التكيفية" لإيجاد حل سليم للمسألة (عمار ، 2020، صفحة 432)

**أ- المرونة التلقائية Spontaneous**: وهي قدرة الشخص على أن يعطي عددا من الاستجابات المنوعة، والتي لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد.

**ب- المرونة التكيفية Adapptive** : القدرة تغيير التفكير لمواجهة موقف أو مشكلات متغيرة..

**III. الأصالة Originality**: أحد الجوانب الرئيسة للإبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية . والفكرة الأصلية هي التي تتميز بأنها (جديدة أو طريفة)، يتم تعريف الأصالة من حيث الجودة والندرة ويقاس بمدى ندرة الفكرة مقارنة مع الأفكار الأخرى والأصالة تُعبر عن قدرة الفرد على إنتاج أفكار فريدة من نوعها لم يتم طرحها من قبل، أي التفكير في مدى أبعد من الأشياء المعتادة، ولقد اعتمد Torrance على ندرة الاستجابة في تقدير درجة الأصالة (عمار ق.، 2020، صفحة 432)

الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي :

الاستجابة غير الشائعة :وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار نادرة.

الاستجابة البعيدة : وتتمثل في القدرة على استحضار التدايعيات البعيدة المرتبطة بالفكرة أو المشكلة.

الاستجابة الماهرة: وتمثل في القدرة على إنتاج استجابات وأفكار أصلية يطلق عليها بالمهارة .

#### .IV الحساسية للمشكلات

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أنّ بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، بحيث يرى الفرد المبدع في موقف معين أن هناك عدة مشاكل، بينما يرى الآخرون أن الموقف واضح لا يدعو للتساؤل ، كما يتميز بسلوكه الذي يرتبط بالقدرة على تحمل المخاطر الناجمة عن سلوكه أو مقترحاته في المؤسسة (بلايلي، 2024، صفحة 433) (عمار ق.).

وهي مهارة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في موقف ما في الوقت الذم لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلات، أو هذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع و إحساس المبدع بالمشكلات يقوده إلى إنتاج حلول جديدة ومختلفة. (بساسة، 2021، صفحة 73)

#### 6.2.1.3 معوقات السلوك الإبداعي

- ✓ **الخوف والقلق:** لأوضحت الدراسات في هذا المجال أن هناك علاقة عكسية بين القلق والإبداع، فعندما يكون الفرد في حالة يعاني فيها من درجة عالية من القلق، فإن احتمال قيامه بسلوك إبداعي يكون احتمالاً ضعيف جداً.
- ✓ **الدفاع أو الحماية:** فالفرد الذي ينشغل بالدفاع عن نفسه يكون عليه من الصعب أن يفكر بحرية، وأن ينتقل من التفكير الثانوي الواعي ، وبين التفكير الأولي الغير واع، ومن ثم فإن ذلك يمنعه في الكثير من الأحيان إجراء أي تغيير في نمط تفكيره. (رضوان، دون، صفحة 27)
- ✓ **معوقات إدراكية:** وتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلتها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو لصعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.
- ✓ **معوقات ثقافية واجتماعية:** تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجارة لما هو شائع. (علي ر.، 2019، صفحة 33)

- ✓ **ضعف الكفاءة الفنية:** إن ضعف كفاءة الموظف من الناحية الفنية والمهنية وعدم إلمامه بجميع جوانب اختصاصه تجعل منه شخصا غير قادر على الإبداع، إذ عليه أن يكون ملما بجميع التفاصيل التي تخص عمل قسمه بالإضافة إلى معلومات عن آلية عمل الأقسام الأخرى مما يولد رؤية شمولية تحفز السلوك الإبداعي لديه.
- ✓ **ضعف الثقة بالنفس:** إن عدم ثقة الفرد بنفسه تحد من قدرته على الإبداع، عندها يخاف من وقوع الأخطاء ولا يعتمد مبدأ التجريب.
- ✓ **التهرب من المسؤولية:** يتهرب بعض العاملين من تحمل المسؤولية لعدم إحساسهم بالانتماء إلى المنظمة واعتقادهم بأنهم يقومون بواجبهم بمجرد قضاء ساعات العمل المطلوبة منهم، فلا يرهقون أنفسهم بمحاولة المشاركة في إيجاد الحلول، كما أن ضعف ثقة المنظمة بأفرادها والمبالغة بالعقوبات عند حصول الأخطاء هو ما يدفع بهم باتجاه هذا السلوك.
- ✓ **عدم الشعور بالأهمية:** يعد هذا العائق من أخطر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على الإبداع، فهو لا يرى لوجوده في المنظمة أهمية سوى القيام بأعمال روتينية يحفظها عن ظهر قلب ويمكن لأي موظف جديد القيام بها، على الإدارة الواعية تجنب الوصول إلى هذه المرحلة وذلك من خلال تحفيز العاملين لديها وتقدير ما يقومون به من أعمال وإشعارهم بذلك. (القاضي، 2015، صفحة 310)

#### 4. العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع

يُعد تحفيز السلوك الإبداعي أحد أبرز متطلبات الإدارة الحديثة، إلا أن التحدي الأساسي الذي يواجه العديد من المديرين والممارسين يكمن في كيفية تحقيق هذا الهدف. فالسلوك الإبداعي لا يعتمد فقط على الخصائص الفردية والذاتية للموظف، بل هو أيضاً نتاج لتفاعل أربعة عوامل رئيسية: الفرد، جماعة العمل، القيادة، والمناخ التنظيمي.

وتُعد القيادة التحويلية أحد العوامل الجوهرية في تنمية وتعزيز السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين، حيث أثبتت الدراسات أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية، تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة؛ بمعنى آخر يمكن القول إن هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي، وبناء على ما سبق فإن للقيادة التحويلية تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيه، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا.

إضافة إلى ما سبق، فإن للقادة دورًا محوريًا في تنمية القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال دعمهم وتشجيعهم، ومنحهم حرية التعبير عن آرائهم والمشاركة الفعالة في صنع القرار. فأسلوب القائد وسلوكه يشكلان عنصرًا محفّزًا يدفع الأفراد نحو الإبداع، ويسهمان في رفع معنوياتهم، مما يساعدهم على تجاوز التحديات والمشاكل التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيرًا إبداعيًا في حين أن قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم، ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير، وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى دفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة (الأعجم وفتوح، ديسمبر 2021، صفحة 73)

كما يتميز القائد التحويلي بسعيه الدائم لإتباع الأساليب التي تشجع على تحفيز، وإثارة أفكار العاملين وتمكينهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم على المبادرة بالأفكار الجديدة الابتكارية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على السلوك الإبداعي الفردي والجماعي (برسولي و نعرو، 2019، الصفحات 454-553)، لتبيان دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين بشكل أوسع، سيتم تناول هذا الجانب بتفصيل في النقاط التالية:

#### 1.4. مساهمة التأثير الكاريزمي في تعزيز السلوك الإبداعي

يرى أفوليو إلى أن القادة التحويليين يتميزون بمستويات متقدمة من **السمو الأخلاقي**، والتي تتشكل نتيجة لتراكم خبراتهم الحياتية، مما يعزز قدرتهم على التأثير والإقناع لدى الآخرين (Avolio، 1999) ووفقًا لهذا المنظور، يتبنى القائد سلوكيات تجعل منه نموذجًا يحتذى به بمرور الوقت، ويكتسب بذلك الإعجاب والالتزام والثقة من قبل مرؤوسيه. يصبح القائد هنا تجسيدًا لتطلعات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم المهنية. ويسعى القائد التحويلي إلى تعزيز جودة علاقته بأعضاء المنظمة، وإظهار مستويات رفيعة من **القيم والأخلاقيات الأصيلة** التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير. ويتسم القائد الكاريزمي بامتلاكه شخصية قوية، والقدرة على الإقناع، وثقة بالنفس راسخة، ولباقة في التعامل، وميل إلى المخاطرة (الكردي)، فهذه الصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير في فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية للقائد بحيث يجب أن يتحلى بها، كما يجب أن يكون قادرًا على إثارة الحماس في الآخرين للإبداع.

القادة التحويليين قدوة للمرؤوسين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، إذ ليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيرًا إبداعيًا متجددًا بينما قائدهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم،

يؤدي القادة التحويليين دوراً محورياً في توجيه أتباعهم نحو التفكير المبتكر، وتعزيز الإبداع والابتكار، ودعم النمو الفردي الشامل. وباعتبارهم قادة يتمتعون برؤية استشرافية، فإنهم يوظفون مهاراتهم في استباق الأهداف المستقبلية والتحديات المحتملة، مع امتلاكهم بصيرة نافذة حول العوامل التي يمكن أن تدفع فرقهم وأهدافهم نحو التقدم. وفي جوهرها، تمثل القيادة التحويلية الركيزة الأساسية في سعي المنظمة نحو الإبداع والابتكار. إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق التغيير أو الابتكار ما لم يبادر القادة إلى إطلاق هذه العملية والحفاظ على استدامتها. وعليه، تحتاج المنظمات إلى قادة مبدعين لتوجيه مسار عملية الإبداع والابتكار والتأثير على المرؤوسين (كامل، 2015، صفحة 314)

من خلال صياغة رؤى قصيرة وطويلة الأجل، يمكن للقادة تحديد وتشكيل بيئة العمل التي تتيح للموظفين تحديد الأهداف واكتشاف حلول معاً وبناءاً على ذلك يمكن للقادة التحويليين تحفيز الموظفين بشكل جوهري وهم مرتبطون بشكل ايجابي بالسلوك الإبداعي فإن الموظفين الذين يؤمنون بشدة بأن أعمالهم تدعم إبداعهم بشكل كاف، يكونون أكثر عرضة للشعور بالراحة عند المشاركة في برامج الابتكار الخاصة بالشركة وإظهار سلوكيات أكثر ابتكاراً (lee و kihojun، 2013، صفحة 07).

تعمل القيادة التحويلية على بناء ثقافة تشجع على تبادل الأفكار الجديدة وتعزز الابتكار المستمر، كما تدعم المخاطرة المحسوبة وتجعل الإبداع ممارسة يومية في العمل.

#### 2.4. مساهمة الحافز الإلهامي في تعزيز السلوك الإبداعي

القائد التحويلي له رؤية واضحة وطموحة تلهم مرؤوسيه لتجاوز الحدود التقليدية في التفكير والعمل مما يخلق لهم دافعا قويا لتوليد أفكار جديدة، فالأهداف الواضحة والمحددة للمرؤوسين من أهم الأسباب المحفزة لسلوكهم الإبداعي، فهو إذن ذو علاقة مباشرة وإيجابية للوصول إلى الإبداع في المنظمة، فهي تساعد المرؤوسين على تركيز جهودهم باتجاه معين، والأهداف لا تكون روتينية بل تكون إبداعية ينتج عنها مخرجات جديدة لم يتم تحقيقها من قبل، فوجود رؤية واضحة سيجذب عمال مبدعين نحو المنظمة (اسمى ف.، 2022، صفحة 139).

القادة التحويلي يتجاوزون حدود القيادة التقليدية، بحيث يضعون أهدافاً تتحدى قدرات الفريق وتشجع على التفكير خارج الصندوق مما يعزز إحساس الفريق بالهدف المشترك ويزيد من التزامهم بتحقيق الإبداع

والابتكار. هذا التحفيز ليس مجرد كلام، بل يترجم إلى خطوات عملية، مثل منح الثقة لأعضاء الفريق وتوجيههم لاستكشاف تقنيات جديدة واختبارها (متولي، 07 نوفمبر 2024).

كما أن إعلان القائد عن وجود مكافآت أو تقدير مقابل الإبداع في العمل يوفر حافزًا نفسيًا قويًا يدفع العاملين إلى استثمار أقصى ما لديهم من قدرات ومهارات. تقف الحوافز بنوعها المادية والمعنوية من العوامل المساعدة للقيادة في تشجيع الإبداع لدى العاملين، الذين يملكون القدرة على خلق أفكار جديدة، ولا بد أن تكون الحوافز واضحة موجّهة لمكافأة النجاح في الوصول للإبداع (اسمي ف.، 2022، صفحة من 139 إلى 143).

القادة التحويليين يظهرون تقديرًا واضحًا للأفكار الجديدة والرؤى الإبداعية التي يطرحها المرؤوسين، حتى وإن لم تُنفذ مباشرة. هذا التقدير يعزز من دافعية الأفراد على الاستمرار في توليد الأفكار، ويساهم في بناء ثقافة تنظيمية تحتفي بالإبداع وتشجعه. ومن بين الأساليب التي يعتمد عليها هؤلاء القادة لتعزيز هذه الثقافة، تخصيص وقت محدد خلال الاجتماعات لمناقشة الأفكار المقترحة، والإشادة بمقدميها، مما يعزز شعور الموظف بقيمة مساهمته ويدفعه نحو المزيد من الابتكار.

كما يستخدمون القادة القصص والروايات التي تجسد النجاحات الناتجة عن الإبداع والابتكار داخل المنظمة أو في منظمات أخرى. هذه القصص تخلق صورة حية للإمكانيات المستقبلية وتحفز الموظفين على تصور مساهماتهم الإبداعية في تحقيق هذه النجاحات.

### 3.4. مساهمة الاستشارة الفكرية في تعزيز السلوك الإبداعي (تجاني، 2019، صفحة 49)

عمل القائد على تحفيز مرؤوسيه لتجاوز الأطر التقليدية في التفكير واستنباط حلول غير نمطية للمشكلات. ويتحقق ذلك عبر آليات متنوعة كطرح تساؤلات استفزازية وتقديم تحديات مفتوحة تستلزم انخراطًا فكريًا إبداعيًا، بالإضافة إلى الإصغاء والاهتمام بمقترحاتهم وتطبيق المفيد منها، أو عرضها على المستويات الإدارية العليا. وتؤثر هذه المشاركة تأثيرًا إيجابيًا على تعزيز الروح المعنوية للعاملين ودفعهم نحو بذل أقصى طاقاتهم لاقتراح التحسينات والتعديلات،

القائد الذي يستثير تابعيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم و ذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر و بدائل جديدة و رؤية و تحديات فكرية فهو يستثير فكر التابعين.

يتبنى القائد التحويلي أسلوبًا قياديًا يُحَفِّز أتباعه على التجديد والابتكار من خلال تعزيز إدراكهم لحجم التحديات، وحثهم على تبني وتطوير مداخل وأساليب مستحدثة لمعالجة المشكلات، وتحليل المواقف القائمة من زوايا ورؤى جديدة. وتماشياً مع هذه الخاصية القيادية، يتجنب القائد ممارسة النقد العلني تجاه أي عضو في المجموعة حال وقوع خطأ، فعندما يشعر العاملون بأن أفكارهم محل تقدير وأن هناك مساحة آمنة لطرح التساؤلات غير التقليدية، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للانخراط في عمليات التفكير الإبداعي. هذه البيئة المحفزة تغذي فضولهم الفكري، وتوسع آفاقهم المعرفية، وتلهمهم لتقديم حلول مبتكرة وغير مسبقة للمشكلات التي تواجه المنظمة. وبالمقابل، يشجع القائد أتباعه على مراجعة وتقويض آرائه وافتراضاته ومبادراته، انطلاقاً من مبدأ أنه لا يوجد حل أو رأي ثابت ومحصن ضد التحدي والتغيير والاستبدال أو حتى الإزالة.

إن للتدريب مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم المعرفية، ويتضح دور التدريب في حل المشاكل بطرق إبداعية وهو جوهر الاستشارة الفكرية، فالبرامج التدريبية ذات صفة إبداعية تهدف بشكل رئيسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة للعمل (اسمي، 2022، صفحة 49).

**4.4. مساهمة الاعتبارات الفردية في تعزيز السلوك الإبداعي (تجاني، 2019، الصفحات 49-50)**  
(شين و شين، 2023، الصفحات 620-621)

القائد الذي يتعامل مع كل عضو في الفريق بوصفه كياناً مستقلاً له مشاعره واحتياجاته وتحدياته ومشاكله الخاصة ويُخصّص لهم الوقت لفهم احتياجاتهم وتطويرهم، يخلق هذا مناخاً نفسياً واجتماعياً محفزاً للإبداع، ويزيد من احتمالية ظهور السلوك الإبداعي لدى العاملين، لاسيما في البيئات المعقدة أو سريعة التغير.

و يشجع القائد على الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة و يرسل رسائل شكر و تقدير لمن يستحق و هذه الاحتفالات ليست مجرد متعة و تسلية و لكنها تشجيع لقلوب الناس و غرس الاطمئنان في نفوسهم و ليس هذا فقط بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو العامل تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد أن يحتفل بهذه المناسبة و يكافئ العامل لأن هذا الاحتفال و تلك المكافأة تنمي السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة

إن إدراك المؤسسات لهذه الاعتبارات الفردية يسمح لها بتصميم استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز السلوك الإبداعي. يمكن أن يشمل ذلك توفير فرص تطوير مخصصة لتنمية القدرات الإبداعية الفردية، وتصميم مهام تتناسب مع نقاط قوة الموظفين، وتقديم حوافز فردية وجماعية تشجع على الابتكار، وبناء فرق عمل متنوعة تجمع بين أفراد ذوي خلفيات وقدرات وأساليب تفكير مختلفة لإثراء عملية الإبداع.

يولي القائد التحويلي اهتماما خاصا لبعد الاعتبارية الفردية، حيث يرى أن المرؤوسين يسرون بقواهم الكامنة تجاه مستويات الإنجاز العالية وبشكل يتوافق مع الاعتبارات الفردية لكل منهم، لذلك فالدور الذي يجب أن يلعبه القائد التحويلي يتعدى من كونه مجرد سلطة رقابية على هؤلاء المرؤوسين إلى المدرب والناصح لموظفيه ومرؤوسيه داخل المنظمة، وملتزما وبشكل دائم بتنميتهم وتطويرهم، ويراعي مشاعر وحقوق الآخرين ويميز كلا منهم حسب شخصيته وذاتيته الفردية، ويحسن الاستماع إليهم ويتفهم أوضاعهم بصورة إيجابية مجدية، وبذلك فهو يحاول جاهدا أن ينقل إليهم حس المنشودة والوصول إلى الإبداع التنظيمي.

إن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل الجزء الأساسي لمهمة القادة التحويليين الذين يعملون على تكريس جهودهم لتوفير الوسائل وإتاحة جميع الفرص للعاملين وإيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على الإبداع، ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة.

أشارت الدراسات في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء عالقات إنسانية طيبة مع موظفيه. كما أن مسؤوليات القائد الإداري الناجح هي خلق بيئة اجتماعية تساعد على السلوك الإبداع داخل المنظمة.

## 5. الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

لقد تناول العديد من الباحثين دراسات تشمل متغيرات الدراسة القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، سواء من خلال دراستهما كل على أفراد وربط كل متغير بمتغيرات مختلفة، أو من خلال دراسات جمعت بينهما في إطار واحد. وقد تنوعت هذه الأبحاث بين دراسات عربية وأجنبية، وشملت قطاعات ومجالات متعددة، كما اختلفت من حيث المنظور النظري والمنهجي

من أجل تحقيق التحكم المناسب والشامل في جوانب هذا البحث والإحاطة بكافة أبعاده، كان من الضروري الرجوع إلى الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال. وقد شكل ذلك الأساس في تحليل الإطار

النظري للدراسة، مما ساعدنا على تحديد أبعادها بدقة لاستخدامها في الدراسة الميدانية. بناءً عليه، تم تصميم أسئلة الدراسة وفقاً لهذه الأبعاد، مع صياغة فقراتها بطريقة تسهل على المستجيب فهمها والإجابة عليها بسهولة ودون أي لبس أو تعقيد.

ومن هذا المنطلق، قمنا بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، كما هو معتاد في هذا النوع من الدراسات، مع دمج النتائج والتوجهات من الدراسات السابقة ذات الصلة. وسيتم تصنيف هذه الدراسات وتحليلها ومقارنتها بالدراسة الحالية لإبراز أوجه التشابه والاختلاف وأهم الاستنتاجات التي تفيد البحث.

### 1.5. الدراسات السابقة

1.1.5. الدراسات العربية	
الدراسة الأولى: 2019	
مصدر الدراسة	دوح تجاني
عنوان الدراسة	أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع التنظيمي
مكان الدراسة	جامعة غرداية
حجم وعينة الدراسة	بلغ عدد العينة 188 فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية
الأساليب والأدوات الإحصائية	وتوصلت إلى <b>spss</b> : الاستبيان كأداة لجمع البيانات
النتائج المتوصل إليها	وجود درجة مرتفعة من ممارسات القيادة التحويلية وكذا الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية و علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي حيث أن القيادة التحويلية تمثل % 83 من الإبداع التنظيمي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي تبعاً لمتغيرات الجنس والسن والخبرة ، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير مستوى تعليمي
التوصيات	زيادة تدريب القادة الجامعيين على الأساليب الإدارية الحديثة

<p>للقيادة مثل القيادة التحويلية خاصة في البيئة التي تتميز بالتغيير وعدم الاستقرار ، وكذا العمل على تمكين القيادات وتفعيل دورها في المؤسسة من خلال تنمية وتطوير المهارات والقدرات الإبداعية وكذا تحفيز والمشاركة اتخاذ القرارات.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

الدراسة الثانية:	
مصدر الدراسة	علي شريف حورية، علي شريف يونس
عنوان الدراسة	دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري
مكان الدراسة	شركة أقال بلوس لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة
حجم وعينة الدراسة	اختارا عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب63
الأساليب والأدوات الإحصائية	الاستبيان لجمع البيانات
النتائج المتوصل إليها	- تلعب الدافعية الإلهامية للقائد التحويلي دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين. - يعمل التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي
التوصيات	- الاهتمام ببيئة العمل، ومحاولة إيجاد بيئة تشجع القيادات في المؤسسات الوطنية على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية. - التعرف على الآليات التي تؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري والعمل على تعزيزها - إجراء عمليات التدريب المستمر سواء للمرؤوسين أو للقيادات الإدارية قصد زيادة معارفهم وخبراتهم . - إجراء اتفاقيات بين الجامعة (مخابر البحث) ومختلف المؤسسات الاقتصادية، قصد إجراء

حوارات وملتقيات علمية للتعريف بأهمية أساليب القيادة الحديثة.	
<b>الدراسة الثالثة: 2021</b>	
مصدر الدراسة	كندة علي ديب، وائل صيوح
عنوان الدراسة	دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي للقيادة، التحفيز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية.
مكان الدراسة	جامعة تشرين سوريا
حجم وعينة الدراسة	واختاروا عينة عشوائية طبقية من العاملين في الجامعة قدرت ب 150
الأساليب والأدوات الإحصائية	الاستبيان لجمع البيانات وتم الاعتماد على برنامج <b>SPSS 23</b> لتحليل البيانات المتوفرة
النتائج المتوصل إليها	أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وضرورة الأخذ بالاعتبار تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
التوصيات	<p>* على الجامعة التركيز على القيادة التحويلية لدورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، من خلال الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري وتعزيز استقرارهم الوظيفي، وتحسين الحوافز والمزايا لمنعهم من ترك العمل.</p> <p>* تعزيز المهارات القيادية للقادة، كما ينبغي أن يكون القادة قدوة يُحتذى بها، من خلال الاعتراف بالأخطاء، وتحفيز المرؤوسين، وتعزيز التزامهم برسالة الجامعة، وتقديم الحوافز، وتشجيع الإبداع، والمشاركة في التغيير.</p> <p>* على الجامعة أن تخلق شعورًا لدى العاملين بأنهم جزء من أسرتهما، مما يعزز ارتباطهم العاطفي بها، ويدفعهم للاستمرار في عملهم حتى في حال توفر فرص خارجية أفضل.</p>

الدراسة الرابعة: 2022	
مصدر الدراسة	نعيمة شبعات
عنوان الدراسة	أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين ) ومدى تأثيرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين
مكان الدراسة	المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي للبلاد
حجم وعينة الدراسة	واختارنا عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستشفيات قدرت ب 419 ، موزعة على 16 مؤسسة استشفائية عمومية
الأساليب والأدوات الإحصائية	الاستبيان لجمع البيانات وتمّ الاعتماد على برنامج ال <b>SPSS</b> لتحليل البيانات المتوفرة
النتائج المتوصل إليها	تتوفر كل من سلوكيات القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية الجنوب الشرقي الجزائري من وجهة نظر الممرضين بمستوى مرتفع، وجود ارتباط معنوي واثر ضعيف بينهما، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لبعدها فقط وهو التحفيز الإلهامي حيث أن 8,3% من الاستغراق الوظيفي يعود لتحفيز الإلهامي، و عدم وجود أثر للأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية ( التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين. )
التوصيات	* التشجيع على ممارسة نمط القيادة التحويلية بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لأنها تعد أكثر الأساليب تأثيرا على أداء العاملين؛ * توفير دورات تدريبية لرؤساء المصالح في المؤسسات العمومية الإستشفائية قصد توضيح وشرح أكثر لمفهوم القيادة التحويلية، وكيفية تطبيقها لما لها أثر كبير على أداء الممرضين؛ - اعتماد معايير وأسس من قبل إدارة المؤسسات الإستشفائية في اختيار القادة ورؤساء المصالح من اجل الوصول إلى قيادة فعالة. - إتباع أساليب حديثة قيادية في التسيير مثل القيادة التحويلية التي تهتم بمحاجيات العاملين، وتنمية قدراتهم من اجل زيادة الإستغراق الوظيفي لديهم مما ينعكس إيجابا على تحسين أدائهم؛

<p>- ضرورة الاهتمام بالعاملين واستخدام أساليب للتحفيز والدعم وتنمية المهارات من أجل تعزيز الاستغراق الوظيفي لديهم؛</p> <p>* الاهتمام أكثر بالمرضى باعتبارهم طرف فعال في المؤسسات الصحية من خلال اكتشاف حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تحسينها، وتدعيمهم من أجل تحقيق الأداء المميز</p>	
<b>الدراسة الخامسة: 2024</b>	
<p>بركات عبدالعزيز، بلالي منير</p>	<p>مصدر الدراسة</p>
<p>أثر الالتزام التنظيمي في السلوك الإبداعي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مدى تأثير الالتزام التنظيمي في السلوك الإبداعي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وحدة سونلغاز بعين وسارة ولاية الجلفة</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>واختاروا عينة عشوائية طبقية من العاملين في المؤسسة قدرت ب 40 ، من مجتمع مكون من 150 موظفا</p>	<p>حجم وعينة الدراسة</p>
<p>الاستبيان لجمع البيانات وتم الاعتماد على برنامج ال <b>SPSS</b> لتحليل البيانات المتوفرة</p>	<p>الأساليب والأدوات الإحصائية</p>
<p>ارتفاع مستوى إدراك أبعاد الالتزام التنظيمي إذ سجلت تحققها بمستويات مرتفعة، بالمقابل كان مستوى إدراك السلوك الإبداعي متوسطا . كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرا قويا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية <math>0.05 \leq \alpha</math> للالتزام التنظيمي على السلوك الإبداعي بوحدة سونلغاز عين وسارة، وأن أهم بعد من ناحية التأثير كان بعد الالتزام العاطفي، كما أن بعد الالتزام الأخلاقي لم تكن له علاقة تأثير مهمة حسب الدراسة.</p>	<p>النتائج المتوصل إليها</p>
<p>* التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات وتمكين الأفراد يفجر الطاقات الإبداعية عندهم، ويمكنهم من المشاركة في حل المشكلات وتطوير حلول وأفكار خلاقة تعود بالفائدة على الجميع.</p> <p>* يجب على المؤسسة الاستثمار في الأفراد واستغلال جميع الموارد المتاحة بما يحقق أهدافها وأهداف الأفراد والمجتمع.</p> <p>* الاهتمام بنظرة العمال واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وذلك من خلال القيام دوريا بدراسات مسحية لاستقصاء مستوى الالتزام التنظيمي</p>	<p>التوصيات</p>

<p>* تبني الإدارة للأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمبدعين بما يحقق تطلعاتهم ويلبي احتياجاتهم.</p>	
<p><b>2.1.5. الدراسات الأجنبية</b></p>	
<p><b>الدراسة الأولى: 2019</b></p>	
<p>Mochamad Rizki , Ryani Dhyhan Parashakti , Lisnatiawati Saragih</p>	<p>مصدر الدراسة</p>
<p>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employees' Innovative Behaviour and Performance أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي والأداء الوظيفي للموظفين</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي للموظفين، وكذلك على أدائهم الوظيفي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>بنك بي تي دانامون، إندونيسيا</p>	<p>مكان الدراسة</p>
<p>بلغ عدد العينة 100 موظف بنك بي تي دانامون، إندونيسيا</p>	<p>حجم وعينة الدراسة</p>
<p>استخدمت استبيانات لجمع البيانات من الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الهيكلي (SEM)</p>	<p>الأساليب والأدوات الإحصائية</p>
<p>القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية؛ لكنها لا تؤثر على السلوك الإبداعي. ومع ذلك، فإن ثقافة الشركة تتأثر بشكل كبير بالسلوك الإبداعي، كما أن السلوك الإبداعي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في بنك دانامون إندونيسيا.</p>	<p>النتائج المتوصل إليها</p>
<p>* ينبغي على بنك دانامون تطبيق القيادة التحويلية لتحفيز الموظفين على تجاوز مصالحهم الشخصية. يجب أن يكون القادة قادرين على ترجمة رسالة ورؤية المؤسسة وتعظيم موارد الطاقة، البشرية منها والفعالة، في السعي لتحقيق أهداف الشركة العامة. * تدريب القادة على مفاهيم القيادة التحويلية لتمكينهم من أداء أدوارهم بكفاءة أكبر. * تشجيع القادة المدربين على التصرف بمهنية وانضباط وغرس قيم التعاون والاهتمام في العمل اليومي.</p>	<p>التوصيات</p>

<p>*ترقية الموظفين الشباب إلى مناصب إدارية للاستفادة من أفكارهم الإبداعية وتعزيز الابتكار داخل البنك</p>	
<b>الدراسة الثانية: 2020</b>	
<p>Amna Hasnain, Seerat Fatima, Nosheen Akram</p>	<p>مصدر الدراسة</p>
<p>Transformational Leadership: A Multiple Mediation Model of its impact on Employee Creativity</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>استكشاف نموذج شامل لمعالجة التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على إبداع الموظفين</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>موظفين في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باكستان</p>	<p>مكان الدراسة</p>
	<p>حجم وعينة الدراسة</p>
<p>استخدم الباحث استبيان وعالجه برنامج <b>Smart PLS-SEM 3.2.9</b> لقياس التحليلين المباشر وغير المباشر .</p>	<p>الأساليب والأدوات الإحصائية</p>
<p>وجود صلة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين. وجود أثر على مناخ الابتكار، والكفاءة الذاتية الإبداعية للتوسط في العالقة المباشرة، ما أظهرت الدراسة أن إبداع الموظف يتم تعزيزه من خلال القيادة التحويلية.</p>	<p>النتائج المتوصل إليها</p>
<p>ضرورة تركيز المؤسسات على غرس مناخ الابتكار من أجل تحقيق نتائج الإبداع المرجوة.</p>	<p>التوصيات</p>
<b>الدراسة الثالثة: 2022</b>	
<p>Thanh Kim Doan' Hoang Anh Le,Xuan Thi Ngo</p>	<p>مصدر</p>

	الدراسة
the Impact of Transformational Leadership Style and Employee Creativity on Organizational Innovation in Universities during the Covid-19 Pandemic	عنوان الدراسة
تقييم تأثير أسلوب القيادة التحويلية وإبداع الموظفين على الابتكار التنظيمي	هدف الدراسة
الجامعات في فيتنام	مكان الدراسة
	حجم وعينة الدراسة
ستخدم الباحث تحليل العوامل الاستكشافية وتحليل الانحدار مع البيانات الأولية للقيادة والموظفين.	الأساليب والأدوات الإحصائية
أبعاد أسلوب القيادة التحويلية، (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبارية الفردية)، لها آثار إيجابية على الابتكار التنظيمي وإبداع الموظفين. كما أن إبداع الموظفين هو عامل وسيط في تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي. ويمكن أن تؤدي زيادة الدافع الداخلي إلى زيادة التأثير الإيجابي لأسلوب القيادة التحويلية على إبداع الموظفين	النتائج المتوصل إليها
اقترح الباحث تطوير السياسات لتعزيز الابتكار التنظيمي في الجامعات الفيتنامية في سياق جائحة كوفيد-19	التوصيات
<b>الدراسة الرابعة: 2023</b>	
Husam Mahmmud Jamil Abu Hamour	مصدر الدراسة
THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON CREATIVE BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF SUCCESSION AN APPLIED STUDY IN JORDANIAN MEDIUM AND SMALL COMPANIES	عنوان الدراسة
دراسة العلاقة بين أنماط القيادة، والتعاقب الوظيفي، والسلوك الإبداعي في الشركات الأردنية	هدف الدراسة

المتوسطة والصغيرة	
الشركات المتوسطة والصغيرة في الأردن	مكان الدراسة
بلغ عدد العينة 460 من	حجم وعينة الدراسة
استخدم الباحث الاستبيان وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج <b>Smart-PLS</b> (الإصدار الثالث)، مع التحقق من الصدق والثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا .	الأساليب والأدوات الإحصائية
كشفت النتائج أن لكلٍ من أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة التبادلية دورٌ فعال في التعاقب الوظيفي والسلوك الإبداعي.	النتائج المتوصل إليها
أسلوب كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية دورًا فعالاً في تعزيز التعاقب الوظيفي والسلوك الإبداعي. كما أن العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي كانت أقوى من العلاقة بين القيادة التبادلية والسلوك الإبداعي.	
* ضرورة قيام الشركات الصغيرة والمتوسطة بتطوير مواردها البشرية، والتخطيط الفعال للتعاقب الوظيفي، لبناء قيادات مستقبلية تمتلك الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.	التوصيات
* توفر نتائج الدراسة رؤية عملية للمديرين حول أهمية الاستثمار في برامج التعاقب الوظيفي، وتعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات.	

## 2.5. تميز الدراسة الحالية

- أهمية القطاع التعليم العالي و أهمية هيئة التدريس خاصة ودورها في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية والأهداف، حيث أولت الدراسة بيئة تعليمية وعلمية متخصصة، وهو ما يمنحها بعداً فريداً في استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع ضمن إطار أكاديمي موجه للبحث والتعليم.
- ركزت الدراسة على العلاقة بين الأساتذة والقادة الإداريين في الجامعة (مثل رؤساء الأقسام أو عمداء الكلية)، وكيف يمكن لسلوك القادة أن ينعكس على الأداء الإبداعي للأساتذة،

- المساهمة في تعزيز جانب الإطار النظري للدراسة من خلال الاطلاع على إسهامات المعرفة والأطر المفاهيمية لمتغيرات الدراسة على وقف آراء الباحثين واسهما تهم
- تأمل الطالبة أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء مجال التعليم العالي، وأن تُساعد النتائج المتوصل إليها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في تعزيز السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية، ويُسهم في ابتكار أساليب تدريس جديدة وتطوير الأداء الأكاديمي.

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدى، إلا أنها لم تشير إلى دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي وإنما اقتصر على الإبداع بصفة عامة، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نحاول أن نسعى للوصول إليها.	- اختلاف في البيئة التي أجريت فيها مختلف الدراسات السابقة - الاختلاف في زمن الدراسة الاختلاف في كيفية تحديد أبعاد متغيرات الدراسة - قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تجمع بين متغيري الدراسة الحالية	- الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري وتكوين الاستبيان. - التعرف على الوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، والبدء من حيث انتهى الآخرون - المساهمة في تحديد الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة الحالية (القيادة التحويلية- السلوك الإبداعي).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## 6. خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية لموضوع دراستنا حيث ركزنا على متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية، والمتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي. في البداية بدأنا بعرض المفاهيم الخاصة القيادة التحويلية التي تعتبر من أهم أنماط القيادة الحديثة والقائد التحويلي، و تطرقنا إلى أبعاد القيادة التحويلية وهي : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، كما عرجنا على المتغير الثاني للدراسة وهو السلوك الإبداعي حيث استعرضنا مفهوم الإبداع ومستوياته، ثم وضحنا الفرق بين الإبداع كقدرة والسلوك الإبداعي كممارسة . كما تناولنا أنواع السلوك الإبداعي، وشرحنا مراحل العملية الإبداعية، إلى جانب تحديد أبعاده الأساسية، و أخيرا أثر القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي ولقد تطرقت العديد من الدراسات السابقة إلى متغيرات دراستنا الحالية أو أحدها على الأقل.

في الجزء الأخير من الفصل، ناقشنا العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، من خلال توضيح كيف تسهم القيادة التحويلية في تعزيز بيئة مشجعة على الإبداع، ودعم الأفراد في طرح وتنفيذ أفكار جديدة. كما أشرنا إلى أن العديد من الدراسات السابقة التي قد تناولت أحد متغيري الدراسة أو كليهما، مما يعزز من أهمية هذه الدراسة.

## الفصل الثالث

---

# الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

**1. تمهيد:**

بعد ما تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و الإطار التطبيقي والذي يضم مجموعة من الدراسات التطبيقية السابقة لمتغيرات الدراسة، سوف نقدم في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتي تم إجرائها في جامعة غليزان والتي سيتم من خلالها التركيز على تحديد الخطوات المنهجية والإجراءات العملية التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية.

وقد تم في البداية توضيح منهجية الدراسة، عقب ذلك جرى اختبار مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف التأكد من صلاحيتها ودقتها في قياس متغيرات الدراسة. كما تضمن تحليلاً لخصائص عينة الدراسة، من خلال تقديم البيانات الشخصية للمشاركين، مما يساعد في فهم السياق العام للبيئة التي أُجريت فيها الدراسة، ويُهيئ الأساس لتحليل النتائج لاحقاً.

## 2. منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

## 1.2. طريقة الدراسة

## 1.1.2. مجتمع الدراسة: نقصد به "كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة"

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع الأساتذة جامعة غليزان والمقدر عددهم بـ " 676 " حيث وزعنا عليهم استمارات الكترونية واسترجعنا منها 42 استمارة وكانت 42 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

## 2.1.2. عينة الدراسة: تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي

يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء منها بطريقة علمية تمكن من تميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.

وقد تم في هذه الدراسة توزيع استبيان الكتروني على جميع أفراد المجتمع كمشح شامل للمجتمع ككل، غير أنه تم استرجاع 42 استبياناً فقط. لذلك تم اعتبارها كعينة عشوائية.

## 3.1.2. متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

➤ المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ( التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

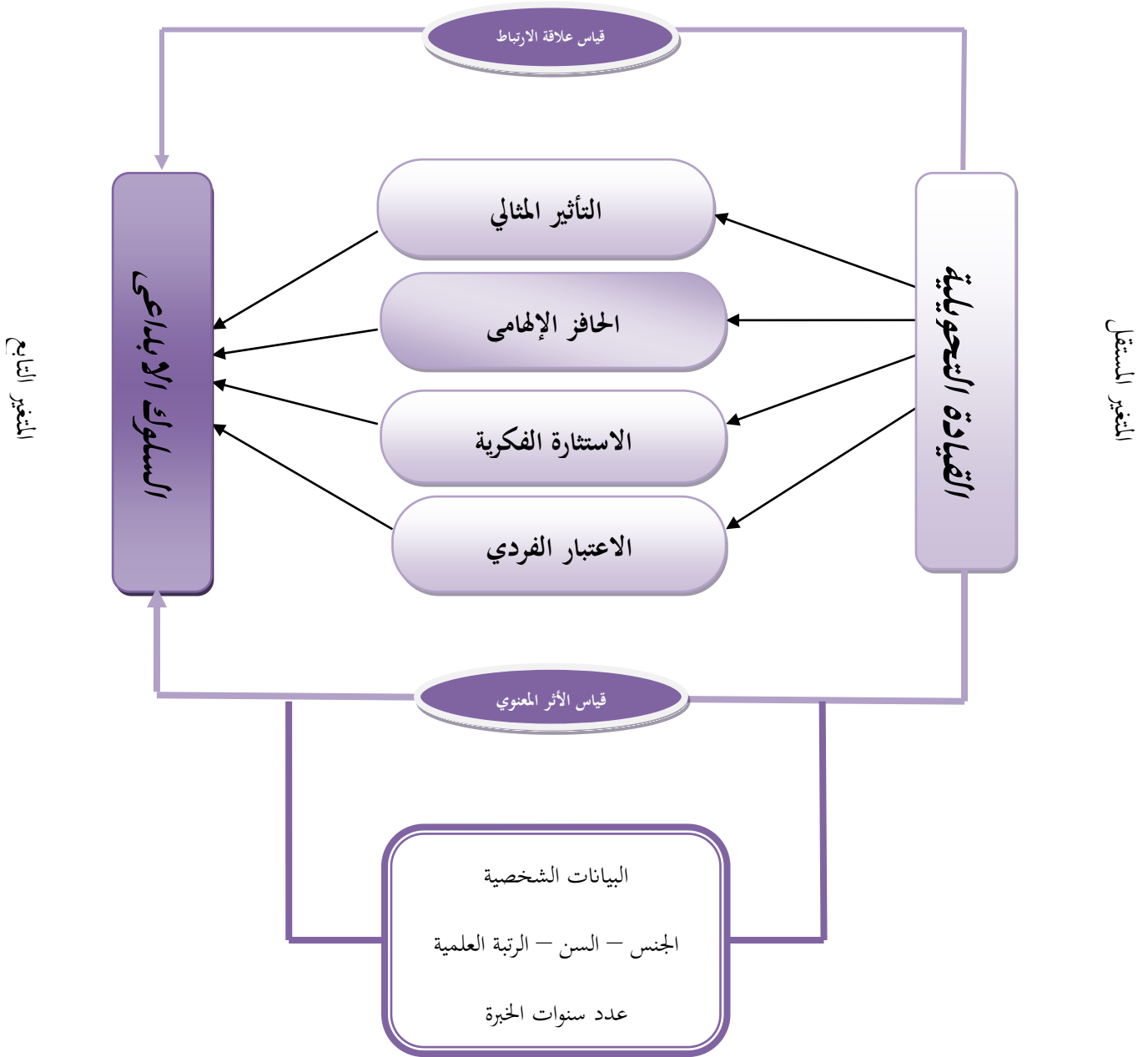
➤ المتغير التابع: السلوك الإبداعي

➤ البيانات الشخصية: وتشمل ( الجنس، الكلية، السن، الخبرة، رتبة العلمية)

وذلك لدراسة طبيعة علاقة والأثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (سلوكيات القيادة التحويلية) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما احتوى النموذج أيضاً على متغيرات أخرى ثانوية (المتغيرات الوسيطة)، متمثلة في الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ألا وهي: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، وذلك لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الديموغرافية.

وهذا ما يوضحه الشكل البياني رقم (5.3) التالي:

الشكل رقم (1.3): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

## 2.2. أدوات الدراسة:

## 1.2.2. أداة الدراسة

في دراستنا للموضوع ، وللإيفاء بجانبه النظري وكذا التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- المصادر الثانوية: تتمثل في مجموعة الكتب والدراسات المنشورة والمجلات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالدراسة، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة، والذي يعتبر جزءاً أساسياً في إجراء الدراسات الميدانية.
- المصادر الأولية: تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية) و(السلوك الإبداعي)، وقد مر تصميم الاستبيان على عدة مراحل وهي:

- ✓ بناء على مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية الخاصة بموضوع الدراسة متغيراتها، قامت الطالبة بالاستفادة منها في تحديد الأبعاد وفقرات كل بعد منها، بعدها تم إعداد الاستبيان الأولي للدراسة ؛
- ✓ تم عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفة قصد تصحيح العبارات ومدى الملائمة للموضوع؛
- ✓ بعد القيام بالتعديلات قامت الطالبة بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين قصد التصويب والتعديل ؛
- ✓ صياغة الاستبيان صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين؛
- ✓ في الأخير قامت الطالبة بتوزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد عينة الدراسة، واعتمدت في توزيع الاستبيان على الطريقة الالكترونية.

وقد تم تقسيم الاستبيان على قسمين (02) :

- القسم الأول:** منها على البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد العينة ممثلة في: ( الجنس، الكلية، السن، الخبرة، الرتبة العلمية)،

**القسم الثاني:** فخصص لمتغيرات الدراسة، وقد اشتمل على محورين أساسيين،

- المحور الأول:** متعلق بالمتغير المستقل للدراسة (القيادة التحويلية)، فقد اعتمدت الباحثة في تصميم فقراته وقياس أبعاده الأربعة على استبيان القيادة متعدد العوامل "MLQ"، حيث استفادة الطالبة من تطبيقاته العملية الوارد في الدراسات السابقة. يحتوي المحور الأول من الاستبيان على 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، خصص البعد الأول منه للتأثير المثالي، والذي تضمن 05 فقرات، في تضمن البعد الثاني التحفيز الإلهامي تضمن 05 فقرات، كما تضمن البعد الثالث الاستتارة الفكرية تضمن هو الآخر 05 فقرات، بينما تضمن البعد الرابع والأخير المتعلق بالاعتبار الفردي كذلك 05 فقرات.

## جدول رقم (1.3): تصنيف المتغير المستقل

القيادة التحويلية	التأثير المثالي	الحافز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي
عدد العبارات	05	05	05	05

المصدر من إعداد الطالبة

المحور الثاني: من الاستبيان المتعلق بالمتغير التابع للدراسة وهو السلوك الإبداعي، فقد تضمن 20 فقرة اعتمدت الطالبة في تصميم فقراته على الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة .

## جدول رقم (2.3): تصنيف المتغير المستقل

المتغير التابع	السلوك الإبداعي
عدد العبارات	20

المصدر من إعداد الطالبة

والجدول رقم (3.3): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة المعتمدة من حيث تسلسل عدد فقرات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، وأيضا تسلسل عدد فقرات محور السلوك الإبداعي.

الأبعاد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
التأثير المثالي	5-4-3-2-1	05
الحافز الإلهامي	10-9-8-7-6	05
الاستشارة الفكرية	15-14-13-12-11	05
الاعتبار الفردي	20-19-18-17-16	05
محور القيادة التحويلية	من 01 إلى 20	20
محور السلوك الإبداعي	من 21 إلى 40	20

### 2.2.2. صدق وثبات الاستبيان

يعد صدق وثبات أداة الدراسة أسلوبان إحصائيان لقياس مدى صحة أداة الدراسة ( الاستبيان)، ويقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة، ووضوح فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها فوجود درجة عالية من الصدق، يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحقيقي للمقياس"، في حين أن الثبات يقصد به "الأي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند تكرار تطبيقها مرات عديدة، أي أنه في حال استخدام أي شخص لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف سيتوصل لنفس النتائج تقريبا، وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات".

### 1.2.2.2. صدق أداة الدراسة

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدت الطالبتين على قسم منها هي:

### 1.1.2.2.2. صدق المقياس:

#### أ- الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

#### الجدول رقم(4.3) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أبعاد القيادة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تتبنى القيادة الإدارية في الكلية مبدأ الصدق والثقة مع الأساتذة	0,693	0.006
2	يحظى القادة الإداريون في الكلية بتقدير واحترام المرؤوسين لهم	0,536	0.000
3	يقوم القائد بتوضيح رسالة وأهداف المنظمة للقادمين الجدد	0,739	0.000
4	كل فرد داخل الكلية يدرك رؤيتها المستقبلية	0,677	0.000
5	تصرفات القائد قدوة للآخرين	0,764	0.008

0.000	0,744	يخصص القادة الإداريون أوقاتاً لمناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل -القلق والضغط المهني الإجهاد الوظيفي-	6
0.000	0,579	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية	7
0.000	0,845	يشجع القادة المناقشات المفتوحة مع الأساتذة بهدف معالجة المشاكل المطروحة	8
0.000	0,764	تتيح المؤسسة فرصة للتقدم والتطوير بناء على الكفاءة والاستحقاق	9
0.000	0,810	القائد يشجع العمل بروح الفريق ويتم تحديد الأهداف جماعياً	10
0.000	0,804	تعمل القيادة على تشجيع أفكار جديدة للمرؤوسين	11
0.000	0,750	نظام العمل يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار	12
0.000	0,838	القائد يقف إلى جانب المرؤوسين ويتقبل أفكارهم ومقترحاتهم	13
0.000	0,808	يشاركك قائدك في حل المشكلات وتقديم حلول	14
0.000	0,691	يتم مكافأة الأفكار الجديدة المقترحة لتطوير الأداء	15
0.000	0,788	يقدر القائد جهودك في العمل	16
0.000	0,853	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من أجل تحقيق أهداف الجامعة	17
0.000	0,838	يهتم القائد برفع الروح المعنوية وتقديم الدعم المناسب للمرؤوسين	18
0.000	0,780	يحترم القائد قناعات الموظفين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	19
0.000	0,860	تشجع القيادة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين	20

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27.

### الملحق رقم 1

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "أبعاد القيادة التحويلية" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(9.3): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	أحرص على أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	0,694	0.006
2	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف الكلية	0,782	0.000
3	تستطيع انجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور	0,508	0.001
4	تدخل تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات	0,625	0.000
5	أحاول الابتعاد عن الروتين في ممارسة عمالي	0,435	0.004
6	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	0,421	0.005
7	أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق وأشارك في إعطاء حلول لها	0,661	0.000
8	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع	0,647	0.000
9	أسعى لإيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال الموكلة إلي	0,733	0.000
10	تؤثر أساليب القيادة في كيفية توليد أفكار جديدة في بيئة العمل	0,586	0.000
11	لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة من زملائي في الفريق	0,707	0.000
12	استطيع التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستيعابه	0,632	0.000
13	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه	0,429	0.005
14	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	0,620	0.000
15	لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة	0,525	0.000
16	لديك القدرة على تحليل المشكلة وفهما واستيعابها	0,737	0.000
17	تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية للمشكلة	0,691	0.000
18	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة	0,454	0.003
19	لدي القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء	0,698	0.000
20	أسعى دائما إلى الكشف عن المشكلات التي تعيق إنجاز عملي	0,453	0.003

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:27.

## الملحق رقم 2

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي، دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

### ب- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (5.3): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أبعاد القيادة التحويلية	0,927	0.000
2	السلوك الإبداعي	0,767	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:27.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2.2.2.2. ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته

ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6.3): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان.

الرقم	محاور وأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	أبعاد القيادة التحويلية	20	0.962
2	السلوك الابداعي	20	0.902
	جميع محاور الاستمارة.	40	0.952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 27.

### الملحق رقم 7

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.902-0.962)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.952، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات بين عبارات الاستبيان، والتي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### 3. أساليب الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V27)، كما استعانت الطالبة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

☒ **معامل الارتباط (بيرسون):** لاختبار قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة ( المتغير التابع والمتغير المستقل) ،

☒ **معامل الثبات (الفكرونيباخ):** من اجل اختبار ثبات الدراسة وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء الدراسة مرة ثانية باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى،

☒ **الوسط الحسابي والانحراف المعياري:** للتعرف على مدى تركز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعناصر المحاور،

☒ معامل الإلتواء (Skewness): لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه،

☒ معامل التفلطح (Kurtosis): للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي،

☒ اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

☒ تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع،

☒ اختبار (T-test): للتعرف على إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تجاه متغيرات الدراسة،

#### 4. دراسة وتحليل نتائج الدراسة

##### 1.4. تحليل نتائج المعلومات العامة

✓ الجنس:

الجدول رقم (7.3): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

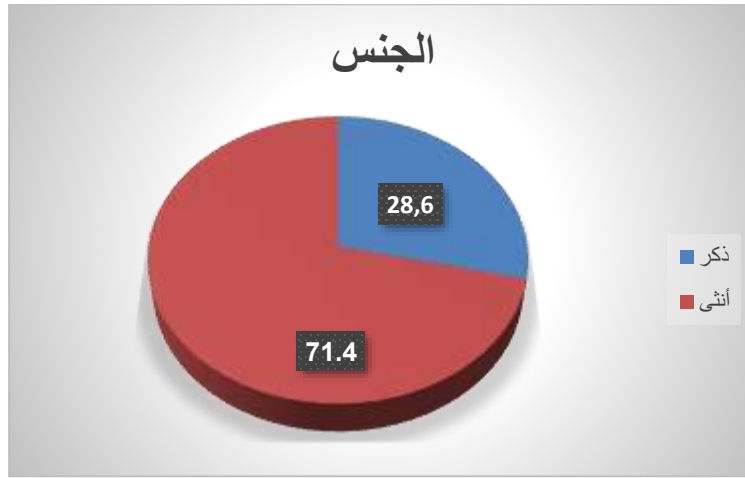
النسبة %	التكرار	الجنس
28,6	12	الذكر
71,4	30	الانثى
100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

#### الملحق رقم 1

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل رقم(2.3): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(3.1).

من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة من حيث الجنس، هي النساء، حيث بلغت نسبتهم 71.4%، بينما تشكل فئة الرجال نسبة 28.6%.

✓ السن:

الجدول رقم(8.3): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

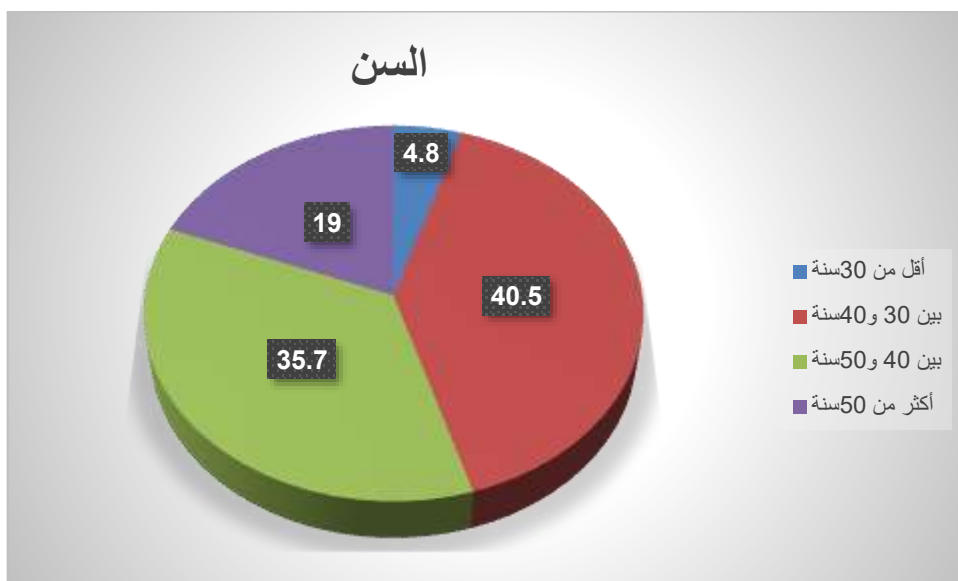
السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	2	4,8
بين 30 و 40 سنة	17	40,5
بين 40 و 50 سنة	15	35,7
أكثر من 50 سنة	8	19,0
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

الملحق رقم 2

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم (3.3): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (2.3).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من الأساتذة منهم يتراوح ما بين 30 و40 سنة أي ما يعادل 40.5%، تليها الفئة العمرية تتراوح ما بين 40 و50 سنة بنسبة 35.7%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية تزيد عن 50 سنة بنسبة 19%، تليها فئة عمرية تقل عن 30 سنة بنسبة 4.8%.

✓ الخبرة:

الجدول رقم (9.3): توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	28,6
من 5-10 سنوات	9	21,4
من 11-20 سنة	11	26,2
أكثر من 20 سنة	10	23,8
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

الملحق رقم 3

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الخبرة

الشكل رقم(4.3): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(3.3).

من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ، حوالي 28.6% من الأساتذة لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، في حين 26.2% منهم تتراوح خبرتهم من 11\_20 سنة، أما ما نسبته 23.8% تمثل فئة من لهم خبرة تزيد عن 20 سنة، أما 21.4% تمثل من لهم خبرة تتراوح من 5\_10 سنوات.

✓ الرتبة العلمية:

الجدول رقم(10.3): توزيع مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد أ	4	9,5
أستاذ محاضر ب	15	35,7
أستاذ محاضر أ	14	33,3
أستاذ التعليم العالي	9	21,4

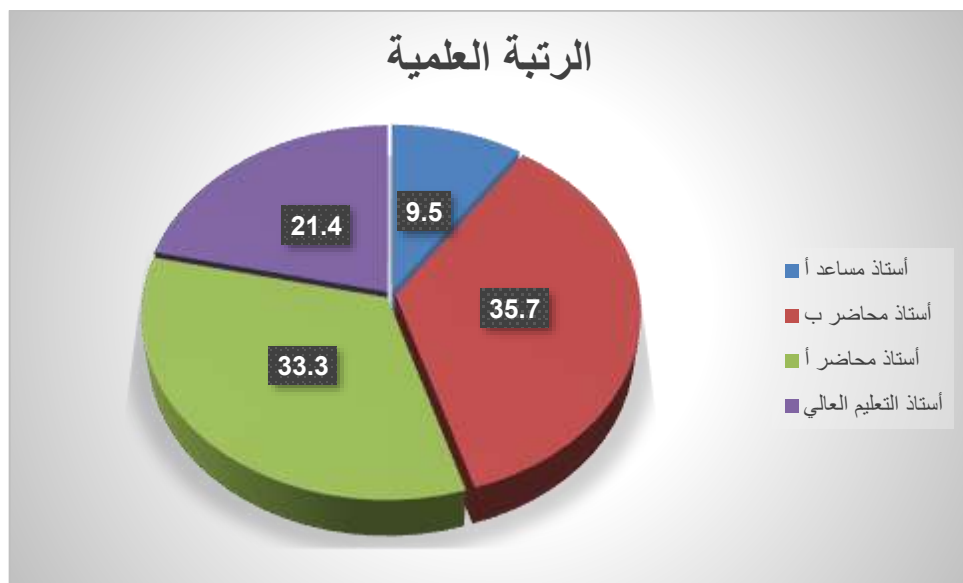
المجموع	42	100
---------	----	-----

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

#### الملحق رقم 4

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل التعليمي.

الشكل رقم (5.3): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel بناء على معطيات الجدول رقم (4.3).

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى تمثل فئة أستاذ محاضر ب، حيث قدرت نسبتهم بـ: 35.7%، في حين نسبة أخرى من أستاذ محاضر أ قدرت نسبتهم بـ: 33.3%. أما ما نسبته 21.4% تمثل أستاذ التعليم العالي. في حين النسبة الضئيلة تمثل فئة أستاذ مساعد أ، حيث قدرت نسبتهم بـ: 9.5%.

## 4. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7 (Dowlatshahi.S، 2005، صفحة 574)، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(11.3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعـد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosiss
1	أبعاد القيادة التحويلية	-0,184	0,463
2	السلوك الابداعي	-0,964	4,640
	جميع محاور الاستمارة	0,209	0,496

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

## 2.5. تحليل نتائج أسئلة الاستبيان

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة بمؤسسة حسب إجابات مفردات العينة، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي 1-5)، وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.80) دالاً على مستوى غير موافق تماماً"، ومن (1.81-2.60) دالاً على مستوى "غير موافق، ومن (2.61-3.40) دالاً على مستوى "محايد. ومن(3.41-4.20) دالا على مستوى موافق، ومن (4.21-5) دالا على مستوى موافق تماماً. وذلك تصاعدياً من أقل درجة موافقة إلى الأكثر موافقة واعتماداً على ما سبق فإن الوسط الفرضي للعينة وطول الفئة يحسب:

-الوسط الفرضي: (أعلى قيمة في السلم + أدنى قيمة في السلم ÷ 2) أي

$$2 \div (1+5)=3$$

-طول الفئة:(القيمة الأعلى-القيمة الأدنى) ÷ القيمة الأعلى أي

$$5 \div (1-5) = 0.8$$

والجدول التالي يبين التصنيف:

الجدول رقم (11.3): تصنيف مقياس ليكارت الحماسي والمتوسط المرجح

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 إلى 1.79	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	4.20 إلى 5
المستوى الموافق له	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الانحراف المعياري: كلما كاف قريبا إلى قيمة 0 كان هناك تجانس وتماسك في الإجابة بتين أفراد العينة وكلما ابتعد دل على تشتت وعدم التجانس.

### 3.5. نتائج الجزء الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

لمعرفة درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لكل فقرة فقرات هذا الأبعاد، مع تحديد ترتيب كل فقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (12.3) التالي:

جدول رقم ( 12.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات الأساتذة على عبارات محور " أبعاد القيادة التحويلية"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتبنى القيادة الإدارية في الكلية مبدأ الصدق والثقة مع الأساتذة	3,5952	1,06059	2	مرتفع
2	يحظى القادة الإداريون في الكلية بتقدير واحترام المرؤوسين لهم	3,5952	0,885090	1	مرتفع
3	يقوم القائد بتوضيح رسالة وأهداف المنظمة للقادمين الجدد	3,4048	1,01356	4	مرتفع
4	كل فرد داخل الكلية يدرك رؤيتها المستقبلية	2,8571	1,02580	5	متوسط
5	تصرفات القائد قدوة للآخرين	3,5000	1,15294	3	مرتفع
	<b>التأثير المثالي</b>	<b>3,3905</b>	<b>,777680</b>	<b>1</b>	<b>متوسط</b>
6	يخصص القادة الإداريون أوقاتاً لمناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل -القلق والضغط المهني الإجهاد الوظيفي-	3,2857	1,11061	3	متوسط
7	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية	3,8095	0,803590	1	مرتفع
8	يشجع القادة المناقشات المفتوحة مع الأساتذة بهدف معالجة المشاكل المطروحة	3,2381	1,05483	4	متوسط
9	تتيح المؤسسة فرصة للتقدم والتطوير بناء على الكفاءة والاستحقاق	3,4286	1,12927	2	مرتفع
10	القائد يشجع العمل بروح الفريق ويتم تحديد الأهداف جماعياً	3,0000	1,16870	5	متوسط
	<b>الحافز الالهامي</b>	<b>3,3524</b>	<b>,866510</b>	<b>2</b>	<b>متوسط</b>
11	تعمل القيادة على تشجيع أفكار جديدة للمرؤوسين	3,1905	1,08736	3	متوسط

متوسط	4	1,09082	3,0714	نظام العمل يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار	12
متوسط	2	1,11608	3,2143	القائد يقف إلى جانب المرؤوسين ويتقبل أفكارهم ومقترحاتهم	13
مرتفع	1	0,94075	3,4286	يشاركك قائدك في حل المشكلات وتقديم حلول	14
متوسط	5	1,03173	2,6429	يتم مكافأة الأفكار الجديدة المقترحة لتطوير الأداء	15
متوسط	3	,900080	3,1095	الاستشارة الفكرية	
متوسط	2	1,15796	2,9762	يقدر القائد جهودي في العمل	16
متوسط	4	1,16770	2,9524	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف الجامعة	17
متوسط	5	1,13466	2,9286	يهتم القائد برفع الروح المعنوية وتقديم الدعم المناسب للمرؤوسين	18
متوسط	3	1,08093	2,9524	يحترم القائد قناعات الموظفين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	19
متوسط	1	0,99476	3,2857	تشجع القيادة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين	20
متوسط	4	0,96859	3,0190	الاعتبار الفردي	
متوسطة		,809310	3,2179	نتيجة الكلية لمحور القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

### الملحق رقم 11

فيما يلي نتائج كل بعد على عبارة حسب درجة الموافقة المعطاة له من قبل افراد العينة.

أ- التأثير المثالي: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 5 التي خصصت لقياس هذا

البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التأثير المثالي جاء بالترتيب الأول من

حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,3905)،

وانحراف معياري قدره (0,77768)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً.

حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: يحظى القادة الإداريون في الكلية بتقدير واحترام المرؤوسين لهم المرتبة الأولى، المرتبة الثانية، في حين جاءت العبارة الخامسة "تصرفات القائد قدوة للآخرين" في المرتبة الثالثة، أما العبارة الثالثة "يقوم القائد بتوضيح رسالة وأهداف المنظمة للقادمين الجدد" جاءت في المرتبة الرابعة أما العبارة الرابعة "كل فرد داخل الكلية يدرك رؤيتها المستقبلية" جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2,8571 - 3,5952)، وانحرافات معيارية (0,885090 - 1,15294).

ب- الحافز الإلهامي: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 5 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الحافز الإلهامي جاء بالترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,3524)، وانحراف معياري قدره (0,86651)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

العبارة 7 "لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية" جاءت في المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 9 "تتيح المؤسسة فرصة للتزقي والتطوير بناء على الكفاءة والاستحقاق"، في حين جاءت العبارة رقم 11 "تعمل القيادة على تشجيع أفكار جديدة للمرؤوسين" في المرتبة الثالثة، والعبارة رقم 8 "يشجع القادة المناقشات المفتوحة مع الأساتذة بهدف معالجة المشاكل المطروحة" جاءت في المرتبة الرابعة، والعبارة رقم 10 "القائد يشجع العمل بروح الفريق ويتم تحديد الأهداف جماعياً" جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة. بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3,0000 - 3,8095)، وانحرافات معيارية (0,80359 - 1,16870)

ت- الاستشارة الفكرية: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة- على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاستشارة الفكرية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية درجة الموافقة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,1095)، وانحراف

معياري قدره (0,900080)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنّها تشكل قبولاً متوسط.

حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

العبارة 14 " يشاركك قائدك في حل المشكلات وتقديم حلول " جاءت في المرتبة الأولى ، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 13 " القائد يقف إلى جانب المرؤوسين ويتقبل أفكارهم ومقترحاتهم " ، في حين جاءت العبارة رقم 19 " يحترم القائد قناعات الموظفين ويهتم لمنطلقاتهم ورغباتهم " في المرتبة الثالثة، والعبارة رقم 12 " نظام العمل يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار " جاءت في المرتبة الرابعة، والعبارة رقم 15 " يتم مكافأة الأفكار الجديدة المقترحة لتطوير الأداء " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة. بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3,4286 - 3,0714)، وانحرافات معيارية (1,11608 - 0,94075)

ث- الاعتبار الفردي : من خلال مجمل إجابات أفراد العينة- على العبارات(5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاعتبار الفردي جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (3,0190)، وانحراف معياري قدره (0,96859)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد أنّها تشكل قبولاً متوسط.

حيث جاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

العبارة 20 " تشجع القيادة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين " جاءت في المرتبة الأولى ، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 16 " يقدر القائد جهودك في العمل " ، في حين جاءت العبارة رقم 11 " تعمل القيادة على تشجيع أفكار جديدة للمرؤوسين " في المرتبة الثالثة، والعبارة رقم 17 " استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف الجامعة " جاءت في المرتبة الرابعة، والعبارة رقم 18 " يهتم القائد برفع الروح المعنوية وتقديم الدعم المناسب للمرؤوسين " جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة. بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3,2857 - 2,9286)، وانحرافات معيارية (1,16770 - 0,99476) .

## 4.5. نتائج الجزء الثالث: السلوك الإبداعي

قامت الطالبة بتحليل استجابات أفراد العينة حول مستوى السلوك الإبداعي لدى الأساتذة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وتحديد درجة الموافقة لمحور المتغير التابع السلوك الإبداعي وهذا من خلال:

الجدول رقم (13.3): تقديرات أفراد العينة حول مستوى السلوك الإبداعي الأساتذة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التعليق
1	أحرص على أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي	3,8810	0,80251	8	مرتفع
2	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف الكلية	3,8333	0,79378	12	مرتفع
3	تستطيع انجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور	3,8571	0,871540	10	مرتفع
4	تدخل تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات	3,6905	0,869200	18	مرتفع
5	أحاول الابتعاد عن الروتين في ممارسة أعمالي	3,9286	0,808280	7	مرتفع
6	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل	3,4286	1,08522	20	مرتفع
7	أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق وأشارك في إعطاء حلول لها	3,7381	0,885090	16	مرتفع
8	أستطيع التعبير عن أفكاري بلغة وطريقة يفهمها الجميع	3,9524	0,854040	6	مرتفع

مرتفع	14	0,798150	3,7381	أسعى لإيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال الموكلة إلي	9
مرتفع	11	1,09481	3,8571	تؤثر أساليب القيادة في كيفية توليد أفكار جديدة في بيئة العمل	10
مرتفع	3	0,69677	4,0476	لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة من زملائي في الفريق	11
مرتفع	15	0,88509	3,7381	استطيع التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستيعابه	12
مرتفع	9	0,75131	3,8571	أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظرتي في العمل لتقييمه والاستفادة منه	13
مرتفع	5	0,53885	3,9524	أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	14
مرتفع	4	0,64347	4,0238	لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة	15
مرتفع	17	0,86351	3,7143	لديك القدرة على تحليل المشكلة وفهمها واستيعابها	16
مرتفع	13	0,61721	3,7619	تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية للمشكلة	17
مرتفع	19	0,73450	3,5952	أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة	18
مرتفع	2	0,639850	4,0714	لدي القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء	19
مرتفع	1	0,55163	4,1905	أسعى دائما إلى الكشف عن المشكلات التي تعيق إنجاز عملي	20
مرتفع	/	0,47377	3,8429	نتيجة المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

### الملحق رقم 12

أبدى أساتذة جامعة غليزان، آراءهم حول محور "السلوك الإبداعي"، الذي خصصت لقياسه 20 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، حيث يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة في محور السلوك الإبداعي

كانت بدرجة مرتفعة في معظم العبارات، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3,8429)، وهذه القيمة تدخل ضمن الفئة الرابعة وتكون اتجاهات إيجابتها مرتفعة مع انحراف معياري قدره (0,47377)،

أما فيما يتعلق بمتوسطات استجابات الأفراد العينة حول كل فقرة من فقرات محور السلوك الإبداعي فقد كانت كلها مرتفعة بدرجات متفاوتة إذ تراوحت قيمه بين (3,4286،4,1905)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (1,085220،,55163)، وهذا ما يشير إلى أنّ السلوك الإبداعي هو بمستوى مرتفع. وبالتالي يتوافر مستوى عالٍ من السلوك الإبداعي لدى أساتذة جامعة غليزان.

## 6. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### 1.6. اختبار الفرضيات

1.1.6. اختبار الفرضية الأولى: للتحقق من مدى صحة الفرضية الأولى من عدمها، والتي مفادها: " تتبنى القيادة الإدارية بجامعة غليزان القيادة التحويلية".

قامت الباحثة بتحليل استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لديهم، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية؛ والانحرافات المعيارية؛ وتحديد درجة الموافقة لمحور القيادة التحويلية؛ والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي ( :التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي )، وذلك من خلال.:

الجدول رقم (14.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لأفراد العينة حول تبني القيادة التحويلية.

الأبعاد	تسلسل الاستبيان	عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
التأثير المثالي	5-1		3,3905	0,77768	1	متوسطة
الحافز الإلهامي	10-6		3,3524	0,86651	2	متوسطة
الاستشارة الفكرية	15-11		3,1095	0,90008	3	متوسطة
الاعتبار الفردي	20-16		3,0190	0,96859	4	متوسطة
الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية			3,2179	0,80931	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

### الملحق رقم 9

تشير نتائج التحليل الوصفي المدونة في الجدول رقم (12.3) ، أن الدرجة الكلية لتبني القيادة التحويلية لدى أفراد العينة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي إجمالي قيمته (3,2179) ، وانحراف معياري قيمته (0,80931)،

مما يدل على أن أعضاء الهيئة الإدارية أو الأكاديمية في الجامعة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة ليست عالية ولكنها أيضاً ليست منخفضة، وهو ما يعكس وجود مستوى مقبول من الوعي والممارسة لهذه الأبعاد.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (12.3)، تفاوتت درجة استجابات أفراد العينة حول مدى توافر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، حيث تظهر نتائج التحليل الوصفي المدونة في الجدول أعلاه ، أن درجة استجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) كانت متوسطة، حيث احتل بعد التأثير المثالي المركز الأول بمتوسط حسابي قدره 3,3905 وانحراف معياري 0,77768 ، بينما جاء بعد الحافز الإلهامي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,3524 وانحراف معياري 0,86651، في حين احتل بعد الاستشارة الفكرية المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 3,1095 و انحراف معياري قدره 0,90008 ، وجاء في المركز الرابع بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي قيمته 3,0190 وانحراف معياري قدره 0,96859.

ومن أجل التأكد من صحة دلالة هذه النتائج، أجرت الطالبة اختبار (T-Test) من أجل اختبار الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة، بغية التحقق من مدى صحة الفرضية ويمثل الجدول رقم (13.3) نتائج اختبار (T-Test) لمحور القيادة التحويلية.

علماً أن قاعدة القرار المعتمدة تنص على:

إذا كانت T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومستوى معنوية الاختبار (Sig) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نقبل الفرضية، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من T الجدولية ومستوى معنوية الاختبار (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة .

الجدول رقم (15.3): نتائج اختبار (T-Test) لخور القيادة التحويلية

المتوسط الفرضي = 3			المتغير
قيمة اختبارات	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	المتوسط الحسابي
1,745	41	0.089	3,2179

قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ودرجة الحرية 41 هي: 2.024

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 27.

### الملحق رقم 10

أظهرت النتائج أن متوسط استجابات أفراد العينة بلغ (3.21786)، وهو ما يشير إلى ميل بسيط نحو تبني القيادة التحويلية. غير أن قيمة t المحسوبة بلغت (1.745) بدرجة حرية (df = 41)، بينما بلغت القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.089)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث ( $\alpha = 0.05$ )، وهو ما يُظهر أن هذا الفارق قد يكون غير معنوي من الناحية الإحصائية.

وبناءً على ذلك، لا يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فرق معنوي بين المتوسط المحسوب والمستوى المحايد. أي أنه لا توجد أدلة إحصائية كافية تؤكد أن القيادة الإدارية في جامعة غليزان تتبنى القيادة التحويلية بدرجة تفوق المستوى المحايد بشكل دال. ومع ذلك، فإن متوسط الاستجابات الذي تجاوز القيمة المحايدة نسبياً قد يشير إلى اتجاه مبدئي إيجابي نحو القيادة التحويلية،

وعليه تتبنى القيادة الإدارية لجامعة غليزان القيادة التحويلية. وذلك بمستوى متوسط.

### 2.1.6. اختبار الفرضية الثانية: : للتحقق من مدى صحة الفرضية الثانية من عدمها، والتي مفادها: " يتوفر مستوى عالٍ من السلوك الإبداعي لدى أساتذة جامعة غليزان".

أجرت الطالبة اختبار (T -Test) لأنه الاختبار المناسب لفحص دلالة الفروق بين اتجاهات أفراد العينة حول مستوى السلوك الإبداعي للأساتذة، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي العام لمستوى السلوك الإبداعي (المتغير التابع)، مع المتوسط الحسابي المرجح المقدر ب (03)، ومعرفة الدلالة الإحصائية لهذه المقارنة بغية التحقق من مدى صحة الفرضية لثانية من عدمها، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16.3) التالي:

## الجدول رقم (16.3): نتائج اختبار (T - Test) لحدوث السلوك الإبداعي

المتغير			المتوسط الفرضي=3
قيمة اختبارات	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	المتوسط الحسابي
11,529	41	0.000	3,8429

دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V 27.

## الملحق رقم 13

تشير نتائج من خلال الجدول أعلاه أن متوسط درجات استجابات الأساتذة نحو السلوك الإبداعي بلغ (3.84286)، وهو أعلى بشكل واضح من القيمة الفرضية. في حين بلغت قيمة t المحسوبة (11.529) بدرجة حرية (41)، وهي قيمة كبيرة تدل على وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب والقيمة المرجعية. والقيمة الاحتمالية قدرت ب (Sig. = 0.000)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية جداً لهذا الفرق.

في ضوء النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فرق، ويُقبل أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أساتذة جامعة غليزان مرتفع ودال إحصائياً. وهذا يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يُظهرون درجة عالية من السلوك الإبداعي في ممارستهم المهنية والأكاديمية.

وعليه يتوافر مستوى عالٍ من السلوك الإبداعي لدى أساتذة جامعة غليزان.

## 3.1.6. اختبار الفرضية الثالثة:

للتحقق من مدى صحة الفرضية الثالثة من عدمها، والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، متمثلة في أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) كمتغيرات مستقلة، والسلوك الإبداعي باعتباره المتغير التابع للدراسة، وتنص قاعدة القرار لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين على ما يلي (زرقوط، فعالية القيادة التحويلية

في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، 2020 ، صفحة 155):

إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون مساوية للصفر (0)، فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقاً بين المتغير التابع والمتغير المستقل،

- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون أقل تماماً من | 0.20 | فالعلاقة ضعيفة جداً،
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون محصورة بين | 0.20 | و | 0.30 | فالعلاقة ضعيفة،
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون محصورة بين | 0.10 | و | 0.50 | فالعلاقة متوسطة؛
- إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون محصورة بين | 0.60 | و | 0.70 | فالعلاقة قوية،
- أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون محصورة بين | 0.80 | و | 4 | فالعلاقة قوية جداً،

الجدول رقم (17.3): معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.

أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	درجة الارتباط
التأثير المثالي	*0,494	0.001	متوسطة
الحافز الإلهامي	*0,515	0.000	متوسطة
الاستشارة الفكرية	**0,352	0.022	متوسطة
الاعتبار الفردي	**0,388	0.011	متوسطة
*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$ .			
**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ .			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

#### الملحق رقم 14

يبين الجدول أعلاه:

- أنّ توجد علاقة ارتباطية بين البعد الأول للقيادة التحويلية (التأثير المثالي) والسلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان، حيث قدر قيمة معامل ارتباط (0.494) عند مستوى (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني وجود علاقة طردية ومتوسطة.
- أنّ توجد علاقة ارتباطية بين البعد الثاني للقيادة التحويلية (الحافز الإلهامي) والسلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان، حيث قدر قيمة معامل ارتباط (0.515) عند مستوى (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ )، مما يعني وجود علاقة طردية ومتوسطة.

- أن توجد علاقة ارتباطية بين البعد الثالث للقيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية) والسلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان، حيث قدر قيمة معامل ارتباط (0.352) عند مستوى (0.022)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) مما يعني وجود علاقة طردية ومتوسطة.

- أن توجد علاقة ارتباطية بين البعد الرابع للقيادة التحويلية (الاعتبار الفردي) والسلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان، حيث قدر قيمة معامل ارتباط (0.388) عند مستوى (0.011)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، مما يعني وجود علاقة طردية ومتوسطة.

وعليه يمكن القول أن الفرضية القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي وفق رأي أساتذة جامعة غليزان، قد تحققت نتيجة تحقق الفرضيات الفرعية الأربعة المكونة لها عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 4.1.6. اختبار الفرضية الرابعة :

لاختبار صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على السلوك الإبداعي في الجامعة محل الدراسة. تم استخدام تحليل التباين للانحدار، للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، ومن ثم استخدمت الطالبة اختبار الانحدار الخطي البسيط، لمعرفة واختبار أثر المتغير المستقل المتمثل في أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الملهم) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي) حيث:

\_دراسة تحليل معامل التحديد ومعامل الارتباط:

الجدول رقم(18.3): يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغير المستقل والتابع

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح R <sup>2</sup>
01	0.556	0.309	0.234

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

الملحق رقم 15

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0.556 هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين متغيرات الدراسة بنسبة 56%، أما قيمة معامل التحديد المقدر ب: 0.309 فهي تشير إلى وجود قوة تفسيرية مقبولة للمتغيرات المستقلة أي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) تفسر ما قيمته 30,9% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد المصحح تشير إلى نسبة 0,234 مما يدل على وجود علاقة للمتغيرات المستقلة أي أن كل من (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) يفسر ما قيمته 23,4% من التغيرات الحاصلة في السلوك الإبداعي أما النسبة المتبقية، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج.

جدول رقم (19.3): يوضح تباين خط الانحدار

المتغير	مجموع الانحرافات	مربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاحتمالية	فيشر
X	2,841	4	0,710	4,131	0.007	
البواقي	6,362	37	0,172			
المجموع	9,203	41				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

### الملحق رقم 17

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يوضح قيمة فيشر المقدر 4,131، وقيمة احتمالية قدرت ب: 0,007، وبالتالي فأقل من قيمة المعنوية (0,05). ومنه يمكن القول أن النموذج المقدر نموذج معنوي، وهو ما يؤكد المؤشرات السابقة.

تحليل نتائج التقدير: يتم عرض وتحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (20.3): قيم معاملات خط الانحدار بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي

المتغيرات	المعاملات	T الإحصائية	الاحتمالات
الثابت	2,707	8,900	0,000

0,166	1,413	0,225	التأثير المثالي
0,072	1,850	0,272	الحافز الإلهامي
0,549	-0,605	-0,081	الاستشارة الفكرية
0,507	-0,670	-0,096	الاعتبار الفردي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

### الملحق رقم 18

من خلال الجدول يمكن صياغة معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها توقع قيمة المتغير التابع (السلوك الابداعي)، بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل ( أبعاد القيادة التحويلية) استنادا إلى قيمة معاملات الانحدار (الثابت)، وبالتالي النموذج المقدر يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2,707 + 0,225 X_1 + 0,272 X_2 + (- 0,096) X_3 + (- 0,081) X_4$$

— وجود تأثير إيجابي بين التأثير المثالي والسلوك الإبداعي في الجامعة مع عدم معنويته حيث كلما ارتفع التأثير المثالي بوحدة واحدة يرتفع السلوك الإبداعي ب: 0.225 وحدة، ومنه نستنتج أن التأثير المثالي له اثر في تعزيز السلوك الإبداعي.

— وجود تأثير إيجابي بين الحافز الإلهامي والسلوك الإبداعي في الجامعة مع عدم معنويته حيث كلما ارتفع الحافز الإلهامي بوحدة واحدة يرتفع السلوك الإبداعي ب: 0.272 وحدة، ومنه نستنتج أن الحافز الإلهامي له اثر في تعزيز السلوك الإبداعي.

— وجود تأثير سلبي بين الاستشارة الفكرية والسلوك الإبداعي في الجامعة مع عدم معنويته حيث كلما ارتفع الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة يرتفع السلوك الإبداعي ب: -0.081 وحدة، ومنه نستنتج أن الاستشارة الفكرية له اثر في تعزيز السلوك الإبداعي.

— وجود تأثير سلبي بين الاعتبار الفردي والسلوك الإبداعي في الجامعة مع عدم معنويته حيث كلما ارتفع الاعتبار الفردي بوحدة واحدة يرتفع السلوك الإبداعي ب: -0.096 وحدة، ومنه نستنتج أن الاعتبار الفردي له اثر في تعزيز السلوك الإبداعي.

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر تبايناً جزئياً في المتغير التابع، إلا أن أياً من المتغيرات المستقلة لم يحقق دلالة إحصائية قوية عند مستوى 0.05، المتغير الوحيد الذي يُظهر أثراً قريباً من الدلالة هو "الحافز الإلهامي" ( $p = 0.072$ )، مما يُشير إلى أنه قد يكون له تأثير إيجابي على

المتغير التابع، لكن بدرجة غير كافية إحصائياً للحسم ويمكن أن يعود ذلك إلى العينة وصعوبة اختيار العينة غير مدلل عليها إحصائياً لدى أساتذة، وعليه ترفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.

### 5.1.6. اختبار الفرضية الخامسة:

للتحقق من مدى صحة الفرضية الثالثة من عدمها، والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوك الإبداعي تُعزى للبيانات العامة للأساتذة (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية)، استخدمت الطالبة اختبار ( T- Test ) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغيرات ( السن، المرتبة العلمية، وعدد سنوات الخبرة) على التوالي، و فيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات التوالي بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V :27

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبارات للعينتين مستقلتين والجدول الآتي يبين النتائج :

بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم(21.3) نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين

المتغير	نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة اختبار	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
السلوك الإبداعي	ذكور	12	3,9292	0,39569	0,743	40	0.462
	إناث	30	3,8083	0,50362			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27

### الملحق رقم 19

بناء على الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول المتغير التابع ( السلوك الإبداعي) وفقا لمتغير الجنس تساوي 0.462 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وقيمة F تساوي 743 0، أي لا توجد فروقات معنوية لإجابات أفراد العينة اتجاه المتغير التابع (السلوك الإبداعي) تعزى إلى متغير

الجنس. ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوك الإبداعي تُعزى (الجنس) وعليه الفرضية لم تتحقق.  
بالنسبة لمتغير السن:

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:  
الجدول (22.3): نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
السن	بين المجموعات	6,270	3	2,090	9,270	0,437	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,575	38	226,0			
	المجموع	9,203	41				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V :27

### الملحق رقم 20

يشير الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوك الإبداعي تُعزى (السن)، حيث بلغت قيمة  $F = 0,927$  عند مستوى الدلالة  $0.437$  وهي أكبر من مستوى  $0.05$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وعليه الفرضية لم تتحقق.

بالنسبة لمتغير الخبرة:

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:  
الجدول (23.3): نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
---------	--------------	----------------	-------------	----------------	--------	---------------	---------

الخبرة	بين المجموعات	,4410	3	,1470	,6370	,5960	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,762	38	,2310			
	المجموع	9,203	41				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V :27

### الملحق رقم 21

يشير الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوك الإبداعي تُعزى (الخبرة)، حيث بلغت قيمة  $F=0,637$  عند مستوى الدلالة  $0.596$  وهي أكبر من مستوى  $0.05$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وعليه الفرضية لم تحققت.

بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية:

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بذلك:

### الجدول (24.3): نتائج تحليل تباين أحادي الرتبة العلمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
الرتبة العلمية	بين المجموعات	1,031	3	,3440	1,598	,2060	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	8,172	38	,2150			
	المجموع	9,203	41				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V :27

### الملحق رقم 23

يشير الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوك الإبداعي تُعزى (الرتبة العلمية)، حيث بلغت قيمة  $F=1,598$  عند مستوى الدلالة  $0.206$  وهي أكبر من مستوى  $0.05$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً. وعليه الفرضية لم تحققت.

وعليه نستنتج من خلال الجداول من 21\_24 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد السلوك الإبداعي تُعزى للبيانات العامة للأساتذة (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية).

## 2.5. مناقشة النتائج

### 1.2.5. تبني القيادة التحويلية

تشير نتائج اختبار "t" لعينة واحدة إلى أن متوسط استجابات أفراد العينة حول تبني القيادة التحويلية من قبل القيادة الإدارية في جامعة غليزان فاق بدرجة طفيفة القيمة المحايدة (3)، إلا أن هذا الفارق لم يحقق دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يعني أنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية بهذا الخصوص. فإن ارتفاع المتوسط نسبياً يشير إلى ميل إيجابي معتدل نحو تبني هذا النمط القيادي، ومنه تتبني إدارة جامعة غليزان القيادة التحويلية بمستوى متوسط ومع ذلك وهذا لا يتوافق مع الدراسات السابقة لأن معظمها جاءت بنسبة مرتفعة مثل دراسة دوح تيجاني 2019 ودراسة نعيمة شبعات 2022.

### 2.2.5. مستوى السلوك الإبداعي

أظهرت نتائج نفس الاختبار (T) لعينة واحدة أن متوسط درجات السلوك الإبداعي كان أعلى بشكل دال إحصائياً من القيمة المحايدة، مع قيمة دالة إحصائية ( $p < 0.001$ )، ما يؤكد أن أساتذة جامعة غليزان يظهرون مستوى عالٍ من السلوك الإبداعي في أدائهم الأكاديمي والمهني، بركات عبدالعزيز، بلالي منير 2024.

### 3.2.5. العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي

بيّنت نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة موجبة لكنها غير دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة والسلوك الإبداعي. ولم تحقق أي من الأبعاد دلالة إحصائية قوية عند مستوى (0.05)، باستثناء بُعد التحفيز الإلهامي الذي أظهر اتجاهًا نحو التأثير الإيجابي بقيمة قريبة من الدلالة ( $p = 0.072$ )، مما يُشير إلى إمكانية تأثيره على السلوك الإبداعي بدرجة غير حاسمة إحصائياً، وهذا توافق جزئياً مع بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة دوح تيجاني 2019.

## 5.2.5. الفروق الإحصائية حسب البيانات الديموغرافية

أظهرت النتائج أيضاً، عبر الجداول من (22 إلى 25)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأساتذة حول أبعاد السلوك الإبداعي تُعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية). مما يدل على أن إدراك السلوك الإبداعي لا يتأثر بهذه الخصائص داخل عينة الدراسة، وهو ما لا يتوافق مع دراسة .

ومن خلال المعطيات التطبيقية يمكن أن نستنتج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة معتدلة في جامعة غليزان، في حين يتمتع الأساتذة بمستوى مرتفع من السلوك الإبداعي. وعلى الرغم من أن العلاقة بين المتغيرين لم تكن دالة إحصائياً بشكل قوي، إلا أن وجود مؤشرات إيجابية، خاصة من خلال بعد التحفيز الإلهامي، وهو ما لا يتوافق مع دراسة دوح تجاني 2019.

## 6. خلاصة الفصل

من خلال الفصل تم التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي بجامعة غليزان، بحيث اعتمدت الطالبة لإنجاز هذه الدراسة التطبيقية على الاستبيان الذي وزع الكترونياً على عدة كليات بجامعة غليزان والذي بدوره احتوى على ثلاثة أجزاء المعلومات الشخصية، و القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، بحيث هدفت الطالبة من خلاله للإجابة على الإشكالية العامة للدراسة، ولتحليل ومناقشة البيانات المتحصل عليها استخدمنا برنامج SPSS V:27 ، ولإثبات أو رفض فرضيات الدراسة استخدمنا عدة أساليب إحصائية منها ألفا كرومباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين، الارتباط، الانحدار... إلى غيرها من أساليب الإحصائية، وفي الأخير تمت مناقشة النتائج المتوصل إليها.

## الفصل الرابع

---

### الخاتمة العامة

## 1. الخاتمة:

تشكل القيادة التحويلية أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في حقل الإدارة والقيادة التربوية، لما لها من دور محوري في إحداث التحفيز والتغيير الإيجابي داخل المنظمات، خاصة في المؤسسات الأكاديمية التي تُعد بيئة خصبة لتشجيع الإبداع والتجديد. وقد تناولت هذه الدراسة " دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي " ، من خلال مقارنة نظرية وتحليل ميداني لعينة من أعضاء هيئة التدريس، وسعت إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل جامعة غليزان، ومدى انعكاس ذلك على السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس. كما حاولت استقصاء العلاقة بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وبين مظاهر السلوك الإبداعي لدى الأساتذة.

## 2. نتائج الدراسة:

## 1.2. النتائج النظرية

- ✓ القيادة التحويلية تُعد من أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد والمؤسسات، من خلال تحفيز الأتباع وتطوير إمكاناتهم.
- ✓ تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية" ( التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
- ✓ السلوك الإبداعي يُعد من المهارات الجوهرية في البيئات التعليمية والعملية، وهو ذلك السلوك الذي يمارسه العامل في مكان عمله، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة من التصرفات، وليس بالضرورة بأن ينتج عنه منتج جديد أو فكرة جديدة، لكنه سلوك يسبق الإبداع .
- ✓ كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية يُسهم بشكل مباشر في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد
- ✓ تشير الدراسات النظرية إلى وجود علاقة إيجابية ومرتبطة وظيفيًا بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، خاصة في المؤسسات التي تشجع على التغيير والتطوير المستمر
- ✓ يُمكن اعتبار القيادة التحويلية أداة إستراتيجية تسهم في تحفيز العاملين على الابتكار وحل المشكلات، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والجماعي .

## 2.2. النتائج التطبيقية

- ✓ القيادة التحويلية تمارس بشكل معتدل داخل الجامعة، لكن لم تُثبت الدراسة دلالة إحصائية قوية على أن لها تأثيراً مباشراً على السلوك الإبداعي.
- ✓ السلوك الإبداعي لدى الأساتذة مرتفع بدرجة دالة، مما يعكس ثقافة جامعية قائمة على المبادرة والتجديد، وقد يعود ذلك لعوامل ذاتية أو تنظيمية أخرى غير القيادة.
- ✓ توجد علاقة طردية متوسطة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لدى أساتذة جامعة غليزان.
- ✓ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أياً من أبعاد القيادة التحويلية لم يُحقق دلالة إحصائية قوية، إلا أن التحفيز الإلهامي اقترب من مستوى الدلالة ( $p = 0.072$ )، مما يشير إلى إمكانية وجود أثر إيجابي غير محسوم إحصائياً.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأساتذة حول أبعاد السلوك الإبداعي تعزى إلى متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية).

## 3. مقترحات الدراسة:

- ✓ تعزيز تبني القيادة التحويلية من قبل القيادة الجامعية، من خلال تنظيم دورات تدريبية وتأهيلية حول مبادئ القيادة الحديثة خاصة المرتبطة بالتحفيز والتمكين.
- ✓ تنظيم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تطوير مهارات الاتصال القيادي، والتأثير الخطابي، وبناء الرؤية المشتركة.
- ✓ إدماج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج إعداد القادة الأكاديميين، خاصة لمن هم في طريقهم لتقلد المناصب الإدارية (رؤساء أقسام، عمداء، ...).
- ✓ توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع من خلال دعم المبادرات الأكاديمية، وإشراك الأساتذة في عمليات صنع القرار وتحسين ظروف العمل.
- ✓ توسيع العينة البحثية لتشمل جامعات أخرى، بهدف تعزيز تعميم النتائج ومقارنتها في سياقات مؤسساتية مختلفة.
- ✓ تطوير أنماط القيادة على مستوى الكليات والأقسام

- ✓ اعتماد أساليب قيادية تقوم على الإلهام والتشجيع، خاصة عند قيادة فرق العمل الأكاديمية.
- ✓ إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة (كالرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، الدعم المؤسسي) لتفسير الفجوة في التأثير الكلي على السلوك الإبداعي.

# قائمة المراجع

---

## 1- المراجع باللغة العربية

## 1.1. كتب

- ابراهيم المغازي. (2015). في سكرولوجية الابداع- إبداع العبقرية وعبقرية الابداع-. عالم الكتب الطبعة الأولى، القاهرة .
- أسامة خيرى. (2012). إدارة الابداع والابتكارات. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى .
- حمد جاسم ولي، و العبيدي الشيباني. (2010). الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والابداع. ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
- محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي، . الأكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان.

## 1.2. مقالات

- مكيد على، و حسينة قديرة تومي. (2013). القيادة التحويلية الية لتحقيق التميز والتفوق. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-
- فتحي ذيابات. (2017). أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18 .
- الرحيم عماد الدين رؤوف عبد، عبد الرؤوف طارق محمد، أحمد ربيع سعد، و عبد العزيز لبيب. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الادارية المعاهد الأزهرية. مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد 37، العدد 02 .
- الساعاتي حسن عفاف، و محمود حسن المساري. (2015). أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة بابل العلوم المصرفية والتطبيقية .

- الواحد، عبير فتحى عبد. (2024). أثر تطبيق القيادة التحويلية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة،  
المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، المجلد7، العدد02 .
- تضامر العرود. (2024). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات. مجلة العلوم  
الانسانية والطبيعية، المجلد 05، العدد 03 .
- تهلاء طه، و محجوب طه محجوب. (2019). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط  
الاستراتيجية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03 ، 136.
- حلیم سمیر شیری. (2015). تأثير كل من القيادة التحويلية كما يدركها المعلمون وفاعلية الذات  
الابتكارية على سلوك العمل الابتكاري. دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق .
- دروم أ صبرينة، فاطنة قهيري، و حمد حيماني. (2019). أثر التمكين النفسي على السلوك الابداعي.  
مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03 العدد 03 .
- دعاء أحمد محمد بدر، و منيرة خليل أحمد حميد. (سبتمبر 2024). ، القيادة التحويلية ودورها في  
تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الاداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 06، العدد 03 .
- راشد بن غازي العتيبي. (2024). علاقة إدارة المواهب في تعزيز السلوك الإبداعي. المجلد 15، العدد  
الثالث .
- رشيد صالح، و زينب مزهر. (اوت 2018). دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية- دراسة  
استطلاعية لأعضاء عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة القادسية-. مجلة الدراسات  
الاقتصادية والادارية والمالية ، 454.
- سالم المنهالي طلال بن سقاف. (، ديسمبر 2021). أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي.  
مجلة الدراسات العالمية للبحوث الشاملة، العدد 21 .
- شبوطي، ح.، وفلاق، ع. (2016). إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات .مجلة الإبداع،  
المجلد 06 ، العدد 06.

- صالح الأعجم، و سناء إبراهيم فتوح. (ديسمبر 2021). القيادة التحويلية وأثرها في الأبداع. مجلة الدراسات الإجتماعية، المجلد 27، العدد 04 .
- عبد الكريم مزغل الطاهر، و دينا حامد جمال. (2020). تأثير القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي، .مجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد 25.
- على مكيد، و فاطمة يجياوي. (ديسمبر 2015). أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لرأس المال الفكري . مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مجلد 9، العدد 14 .
- علي مكيد، و حسينة تومي. (2024). القيادة التحويلية كالية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، 88.
- فوزية بروسلي، و بوبكر نعرورة. (2019). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعى للعاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 05 .
- فيروز شين، و نوال شين. (2023). دور بعد التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي في تنمية المهارات الفردية. مجلة الاقتصاد الصناعي المجلد 13 العدد 01 .
- قبح إيهاب سمير، و على عمر حامد. (2023). تأثير التمكين الاداري والقيادة التحويلية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في فلسطين. مجلة الباحث .
- قصي على عمارص. (2018). دور القيادة التحويلية في تنمية الابداع الاداري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية .
- قوال فاطمة. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية.
- نور الدين أم الخير. (2024). أثر الرأس المال البشري في تعزيز السلوك الابداعي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 01 .
- ياسر أحمد جنة. (مارس، 2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، المجلد 13، العدد 03 .

- ذيابات فتحي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.

### 3.1. رسائل

- ابرار عايض عوض عوض السلمي، و حداد محمد عبد الكريم احمد. (2024)، دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية .
- أنمار عبد الات. (2022). أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي بدائرة الاستراتيجي بدائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الاردن. رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن .
- حافظ عبد الغزالي. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، كلية الشرق الأوسط .
- مودة نسيم. (2017). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، جامعة مسيلة .
- حميدة زرقوط. (2022). فعالية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين . رسالة دكتوراه، جامعة أم البواقي.
- حنين سامي عبد المربحي. (2019). أثر ممارسة القيادة التحويلية على أداء العاملين. رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن .
- دسما نايل سليمان المشاقبة. (2022). التحويلية وأثرها على القدرة الابداعية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن .
- دوح التجاني. (2019). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية .
- رائدة الحاج علي. (2022). ثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي. الجامعة الافتراضية السورية، مذكرة ماجستير في ادارة التقانة .

- شبعوات، نعيمة. (2022). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. رسالة دكتوراه، وقلة .
- فداء نايل عبد الله سليمان. (2021). أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في شركات الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان .
- لارا ناصر أبو العز. (2023). أثر السلوك الإبداعي في تحقيق البراعة التسويقية. مذكرة ماجستير، جامعة ال البيت .
- محمد كريم حسني. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية .
- عمر جهاد محمدي. (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين. مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط .
- بساسة عبد الله، (2021)، أسلوب فرق العمل وأثره على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد بالمؤسسة، رسالة دكتوراه، الجزائر.

## 2. المراجع باللغة أجنبية

### 1.2. كتب

-Xavier Gref).december2006 .(La gestion des entreprises créatives Les industries créatives .Livret N ، 3 °Université Paris I – Sorbonne ompi.

### 2.2. مقالات

-A & ,.omran, F Alnidawi .(2018) .The Impact Of Thinking Strategies On The Employees' creative Behavior in insurance companies in Jordan .IJER.

-Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320

### 2.3. اطروحات ورسائل

-B.Dean Angell .(2017) .Transformational innovation and transformational leadership in the U.S goverment .*department of defence aquisition workforce ,dissertation P.H.D ,capella university , United states*

### 3. مواقع الانترنت

- أحمد الكردي. (بلا تاريخ). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، .

<http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10090.pd>

- أحمد متولي. (07 نوفمبر 2024). القيادة التحويلية في عصر الابتكار الرقمي

<https://ae.linkedin.com/pulseahmed-mitwalli-dd6m>

الملاحق

---

## الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ (ة)
1	دربالي سهام
2	طيب سعيدة
3	

## الملحق رقم 01: الاستبيان الدراسة

جامعة أحمد زبانة - غليزان-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

## استبيان

السادة السيدات أساتذة جامعة غليزان يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان المكمل لانجاز الجانب التطبيقي لمذكرة ماستر تحت بعنوان " دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي "، بوضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة، وأعلمكم أن الإجابات التي ستقدم من طرفكم ستحظى بأهمية بالغة وتساعدنا في التوصل إلى نتائج تخدم موضوع الدراسة، كما نؤكد لكم أن البيانات والآراء التي ستدلون بها ستحظى بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية.

أتقدم لكم سلفا بجزيل الشكر والتقدير على مساهمتكم الجادة للإجابة على العبارات المرفقة بدقة وصرامة.

## مصطلحات عامة

**القيادة التحويلية:** أسلوب قيادي يسعى من خلاله القائد بالتأثير على العاملين التابعين له، من خلال تأثيره المثالي فيهم، وتحفيزهم وإثارة حماسهم على الإبداع والابتكار، من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية، وتعتمد في ذلك على مزيج من كاريزما والقدرة على الهام المرؤوسين

**السلوك الإبداعي:** السلوك أو التصرف الذي يقوم به الفرد من اجل استحداث أساليب وطرق عمل جديد غير مألوفة وليس بالضرورة أن ينجم عنها سلعة أو خدمة جديدة

## أولاً: معلومات عامة

الجنس:

ذكر  أنثى

العمر:  أقل من 30 سنة  بين 30 و40  بين 40 و50  أكثر من 50

الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

الرتبة العلمية:  أستاذ مساعد "أ"  أستاذ محاضر "ب"  أستاذ محاضر "أ"  أستاذ التعليم العالي

## ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

رقم العبارة	التأثير المثالي Idealize Influenced	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتبنى القيادة الإدارية في الكلية مبدأ الصدق والثقة مع الاساتذة					
02	يحظى القادة الإداريون في الكلية بتقدير واحترام المرؤوسين لهم					
03	يقوم القائد بتوضيح رسالة وأهداف المنظمة للقادمين الجدد					
04	كل فرد داخل الكلية يدرك رؤيتها المستقبلية					

					تصرفات القائد قدوة للآخرين	05
--	--	--	--	--	----------------------------	----

رقم العبارة	الحافز الإلهامي Inspirational Motivation	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
06	يخصص القادة الإداريون أوقاتاً لمناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل -القلق والضغط المهني الإجهاد الوظيفي-					
07	لدي دوافع للمساهمة في تحقيق أهداف الكلية					
08	يشجع القادة المناقشات المفتوحة مع الأساتذة بهدف معالجة المشاكل المطروحة					
09	تتيح المؤسسة فرصة للتقني والتطوير بناء على الكفاءة والاستحقاق					
10	القائد يشجع العمل بروح الفريق ويتم تحديد الأهداف جماعياً					

رقم العبارة	الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تعمل القيادة على تشجيع أفكار جديدة للمرؤوسين					
12	نظام العمل يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار					
13	القائد يقف إلى جانب المرؤوسين ويتقبل أفكارهم ومقترحاتهم					
14	يشاركك قائدك في حل المشكلات وتقديم حلول					
15	يتم مكافأة الأفكار الجديدة المقترحة لتطوير الأداء					

رقم العبارة	الاعتبار الفردى Individualized Consideration	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	يقدر القائد جهودي في العمل					
17	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف الجامعة					
18	يهتم القائد برفع الروح المعنوية وتقديم الدعم المناسب للمرؤوسين					
19	يحترم القائد قناعات الموظفين ويهتم لمطالباتهم ورغباتهم					
20	تشجع القيادة على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين					

## ثالثاً: أبعاد السلوك الإبداعي

رقم العبارة	السلوك الإبداعي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أحرص على أن يكون التميز السمة الغالبة على طريقة عملي					
02	استطيع المشاركة بأفكار جديدة ونادرة من اجل تحقيق أهداف الكلية					
03	تستطيع انجاز أعمالك بأسلوب متجدد ومتطور					
04	تدخل تحسينات على الأفكار المطروحة لحل المشكلات					
05	أحاول الابتعاد عن الروتين في ممارسة عمالي					
06	لدي القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل					
07	أناقش المشاكل مع أصدقائي في الفريق وأشارك في إعطاء حلول لها					

					أستطيع التعبير عن أفكارى بلغة وطريقة يفهما الجميع	08
					أسعى لإيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال الموكلة إلي	09
					تؤثر أساليب القيادة في كيفية توليد أفكار جديدة في بيئة العمل	10
					لدي القدرة على تقبل الأفكار المقترحة من زملائي في الفريق	11
					أستطيع التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستيعابه	12
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لنظري في العمل لتقييمه والاستفادة منه	13
					أهتم بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	14
					لا أمانع من تجريب الأفكار الجديدة	15
					لديك القدرة على تحليل المشكلة وفهما واستيعابها	16
					تقوم بطرح مختلف الأسباب المؤدية للمشكلة	17
					أركز على مشاكل عملي وأسعى بجد لحلها بسرعة	18
					لدي القدرة على اكتشاف المخالفات والأخطاء	19
					أسعى دائما إلى الكشف عن المشكلات التي تعيق إنجاز عملي	20

الملحق رقم 03: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أبعاد القيادة التحويلية

### Corrélations

التحويلية\_ القيادة

VAR0000 1	Corrélacion de Pearson	,693
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0000 2	Corrélacion de Pearson	,536
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	42
VAR0000 3	Corrélation de Pearson	,739
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0000 4	Corrélation de Pearson	,677
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0000 5	Corrélation de Pearson	,764
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0000 6	Corrélation de Pearson	,744
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0000 7	Corrélation de Pearson	,579
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0000 8	Corrélation de Pearson	,845
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0000 9	Corrélation de Pearson	,764
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0001 0	Corrélation de Pearson	,810
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	42
VAR0001 1	Corrélation de Pearson	,804
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0001 2	Corrélation de Pearson	,750
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0001 3	Corrélation de Pearson	,838
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0001 4	Corrélation de Pearson	,808
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0001 5	Corrélation de Pearson	,691
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0001 6	Corrélation de Pearson	,788
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0001 7	Corrélation de Pearson	,853
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR0001 8	Corrélation de Pearson	,838
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	42
VAR00019	Corrélation de Pearson	,780
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00020	Corrélation de Pearson	,860
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
_ القيادة التحويلية	Corrélation de Pearson	1
	N	42

الملحق رقم 4: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور السلوك الإبداعي

### Corrélations

\_ السلوك  
الإبداعي

VAR00021	Corrélation de Pearson	,694
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00022	Corrélation de Pearson	,782
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00023	Corrélation de Pearson	,508
	Sig. (bilatérale)	,001

	N	42
VAR00024	Corrélation de Pearson	,625
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00025	Corrélation de Pearson	,435
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	42
VAR00026	Corrélation de Pearson	,421
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	42
VAR00027	Corrélation de Pearson	,661
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00028	Corrélation de Pearson	,647
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00029	Corrélation de Pearson	,733
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00030	Corrélation de Pearson	,586
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42

VAR00031	Corrélation de Pearson	,707
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00032	Corrélation de Pearson	,632
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00033	Corrélation de Pearson	,429
	Sig. (bilatérale)	,005
	N	42
VAR00034	Corrélation de Pearson	,620
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00035	Corrélation de Pearson	,525
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00036	Corrélation de Pearson	,737
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00037	Corrélation de Pearson	,691
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00038	Corrélation de Pearson	,454

	Sig. (bilatérale)	,003
	N	42
VAR00039	Corrélation de Pearson	,698
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
VAR00040	Corrélation de Pearson	,453
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	42
_ السلوك الابداعي	Corrélation de Pearson	1
	N	42

الملحق رقم 4: معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة

### Corrélations

الكلية\_ الدرجة

الكلية_ الدرجة	Corrélation de Pearson	1
	N	42
التحويلية_ القيادة	Corrélation de Pearson	,927
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
_ السلوك الابداعي	Corrélation de Pearson	,767
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42

الملحق رقم 5: نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	20

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	20

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	40

## الملحق رقم 6: توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

## الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	12	28,6	28,6	28,6
أنثى	30	71,4	71,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

## الملحق رقم 7: توزيع مفردات الدراسة حسب السن

## السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	2	4,8	4,8	4,8

بين 30 و40 سنة	17	40,5	40,5	45,2
بين 40 و50 سنة	15	35,7	35,7	81,0
أكثر من 50 سنة	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم 8: توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة

#### الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	12	28,6	28,6	28,6
5_10 سنوات	9	21,4	21,4	50,0
11_20 سنة	11	26,2	26,2	76,2
أكثر من 20 سنة	10	23,8	23,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم 9: توزيع مفردات الدراسة حسب الرتبة العلمية

#### الرتبة\_العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أستاذ مساعد أ	4	9,5	9,5	9,5
أستاذ محاضر ب	15	35,7	35,7	45,2
أستاذ محاضر أ	14	33,3	33,3	78,6
أستاذ التعليم العالي	9	21,4	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات الأساتذة على عبارات محور " أبعاد

القيادة التحويلية"

### Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
VAR00001	42	3,5952	1,06059
VAR00002	42	3,5952	,88509
VAR00003	42	3,4048	1,01356
VAR00004	42	2,8571	1,02580
VAR00005	42	3,5000	1,15294
التاثير_المثالي	42	3,3905	,77768
VAR00006	42	3,2857	1,11061
VAR00007	42	3,8095	,80359
VAR00008	42	3,2381	1,05483
VAR00009	42	3,4286	1,12927
VAR00010	42	3,0000	1,16870
الحافز_الالهامي	42	3,3524	,86651
VAR00011	42	3,1905	1,08736
VAR00012	42	3,0714	1,09082
VAR00013	42	3,2143	1,11608
VAR00014	42	3,4286	,94075
VAR00015	42	2,6429	1,03173
الاستثارة_الفكرية	42	3,1095	,90008
VAR00016	42	2,9762	1,15796
VAR00017	42	2,9524	1,16770
VAR00018	42	2,9286	1,13466
VAR00019	42	2,9524	1,08093

VAR00020	42	3,2857	,99476
الاعتبار_الفردى	42	3,0190	,96859
القيادة_التحويلية	42	3,2179	,80931
N valide (liste)	42		

الملحق رقم 11: تقديرات أفراد العينة حول مستوى السلوك الإبداعي الأساتذة

### Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
VAR00021	42	3,8810	,80251
VAR00022	42	3,8333	,79378
VAR00023	42	3,8571	,87154
VAR00024	42	3,6905	,86920
VAR00025	42	3,9286	,80828
VAR00026	42	3,4286	1,08522
VAR00027	42	3,7381	,88509
VAR00028	42	3,9524	,85404
VAR00029	42	3,7381	,79815
VAR00030	42	3,8571	1,09481
VAR00031	42	4,0476	,69677
VAR00032	42	3,7381	,88509
VAR00033	42	3,8571	,75131
VAR00034	42	3,9524	,53885
VAR00035	42	4,0238	,64347
VAR00036	42	3,7143	,86351
VAR00037	42	3,7619	,61721

VAR00038	42	3,5952	,73450
VAR00039	42	4,0714	,63985
VAR00040	42	4,1905	,55163
الابداعي_السلوك	42	3,8429	,47377
N valide (liste)	42		

الملحق رقم 12: نتائج اختبار (T-Test) لمحور القيادة التحويلية

:

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
_القيادة التحويلية	42	3,2179	,80931	,12488

#### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
_القيادة التحويلية	1,745	41	,089	,21786	-,0343	,4701

#### Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation <sup>a</sup>	Estimation des points	95% Intervalle de confiance		
			Inférieur	Supérieur	
_القيادة التحويلية	d de Cohen	,80931	,269	-,040	,576

التحويلية	Correction de Hedges	,82450	,264	-,040	,565
-----------	----------------------	--------	------	-------	------

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

الملحق رقم 12: نتائج اختبار (T-Test) لمحور السلوك الإبداعي

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
_السلوك الإبداعي	42	3,8429	,47377	,07310

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
_السلوك الإبداعي	11,529	41	,000	,84286	,6952	,9905

الملحق رقم 13: معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي

### Corrélations

	السلوك الإبداعي
المثالي_التأثير	Corrélacion de Pearson
	,494
	Sig. (bilatérale)
	,001
	N
	42

الالهامي_الحافز	Corrélation de Pearson	,515
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	42
_الاستثارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,352
	Sig. (bilatérale)	,022
	N	42
الفردى_الاعتبار	Corrélation de Pearson	,388
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	42
الابداعي_السلوك	Corrélation de Pearson	1
	N	42

الملحق رقم 14: تحليل الانحدار الخطي

الفرضية الرابعة:

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 <sup>a</sup>	,309	,234	,41466

a. Prédicteurs : (Constante), الفردى\_الاعتبار, الفكرية\_الاستثارة, الالهامي\_الحافز, المثالي\_التاثير

#### ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	2,841	4	,710	4,131	,007 <sup>b</sup>
	de Student	6,362	37	,172		
	Total	9,203	41			

a. Variable dépendante : الابداعي\_السلوك

b. Prédicteurs : (Constante), الالهامي\_الحافز, المثالي\_التاثير, الفكرية\_الاستثارة, الفردي\_الاعتبار

الملحق رقم 15: قيم معاملات خط الانحدار بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,707	,304		8,900	,000
	المثالي_التاثير	,225	,160	,370	1,413	,166
	الالهامي_الحافز	,272	,147	,498	1,850	,072
	_الاستثارة الفكرية	-,081	,133	-,153	-,605	,549
	الفردي_الاعتبار	-,096	,144	-,197	-,670	,507

a. Variable dépendante : الابداعي\_السلوك

الملحق رقم 16: نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين

#### Test des échantillons indépendants

Test de  
Levene  
sur  
l'égalité  
des  
variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
_السلوك الابداعي	Hypothèse de variances égales	,059	,809	,743	40	,462	,12083	,16272	- ,20803	,44970
	Hypothèse de variances inégaies			,824	25,770	,417	,12083	,14664	- ,18071	,42238

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
_السلوك الابداعي	ذكر	12	3,9292	,39569	,11423
	أنثى	30	3,8083	,50362	,09195

الملحق رقم 7: نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير السن

### ANOVA

الابداعي\_السلوك

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,627	3	,209	,927	,437
Intra-groupes	8,575	38	,226		
Total	9,203	41			

## الملحق رقم 18: نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير الخبرة

## ANOVA

الابداعي\_السلوك

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,441	3	,147	,637	,596
Intra-groupes	8,762	38	,231		
Total	9,203	41			

## الملحق رقم 20: نتائج تحليل تباين أحادي لمتغير الرتبة العلمية

## ANOVA

الابداعي\_السلوك

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,031	3	,344	1,598	,206
Intra-groupes	8,172	38	,215		
Total	9,203	41			