



**جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**

**كلية الدراسات العليا**

**الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة  
التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية  
بولاية الخرطوم**

**The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship  
Between Transformational Leadership and Organizational  
Creativity in Commercial Banks in Khartoum State**

**بحث مقدم لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال**

إشراف الدكتورة /

عرفة جبريل أبونصيب

إعداد الدراسة /

أمانى عبد العاطي عمر الشيخ

2017م



### صفحة الموافقة

اسم الباحث : إماني عبد الطاهر محمد الشيبخ

عنوان البحث :

الدور المسيط للرقب القطري في الطلاق بين

المضارة التحويلية والإيداع التثقيبي

دراسة: على كميته من العوامل من المقارن التجاربه

بولاية الخرطوم

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم: م. محمد عبد الرحمن محمد

التوقيع: [Signature] التاريخ: 14/8/2017

الممتحن الداخلي

الاسم: د. محمد عبد الله عبد الله

التوقيع: [Signature] التاريخ: 14.08.2017

المشرف

الاسم: د. محمد عبد الله عبد الله

التوقيع: [Signature] التاريخ: 14/8/2017

## الآية الكريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ)

صدق الله العظيم

(سورة النمل: الآية 19)

## الإهداء

الى من إقترن حقهم بحق الله تعالى ... الشموع المضيئة والقلوب الرحيمة  
والداي أطال الله في أعمارهم ومتعمهم بالصحة والعافية  
الى الذي أخذت منه نورا أحمله في روعي لا يظلم أبداً ... ومنحني الدعم و التعزيز بالحب والوفاء  
زوجي العزيز أطال الله في عمرة و أدامه بيننا  
الى نبض قلبي ونور حياتي وقرّة عيني  
أبنائي الأعراء حفظهم الله ورعاهم  
الى الشموع التي جعلت طريقي نورا وإشراقا  
أخواتي ... متعمهم الله بالصحة والعافية  
الى التي لم تغب عنا و تعيش بروحها بيننا  
اختي منى أسأل الله لها الرحمة والمغفرة وأعالي الجنان

الى أصدقائي

و زملائي

## الشكر والتقدير

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

في هذا المقام وعلى صفحات رسالتي أخص بالشكر الجزيل الصرح الشامخ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية التي منحتني شرف الإنتماء لها كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور: **عرفه جبريل أبو نصيب** لتعاونها وإشرافها على هذه الدراسة وما قدمت من نصح وتوجيه جزاها الله كل خير، وأتقدم بـ **عظيم الشكر والعرفان** للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل **البروفسير/ عبدالعزيز عبد الرحيم والدكتور/ صديق بلل إبراهيم** الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالتوجيه والإرشاد ومساهماتهم الفعالة في إخراج هذه الدراسة بأفضل صورة أسأل الله أن يجزل لهم الثواب ويجعله في ميزان حسناتهم، كذلك الشكر للعاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم لتعاونهم ومساهماتهم في إظهار الدراسة الى حيز الوجود، كما أتقدم بالشكر والإمتنان للدكتور محسن محمد قسم الله الذي كان لي خير سند وعون بعد الله سبحانه وتعالى وأشكره على ما قدمه لي من دعم مادي ومعنوي وتشجيع وصبر أسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته وأن يديم عليه نعمة الصحة والعافية ، كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لكل من الدكتور أوهيب سليمان أبو صالح والدكتور ياسر الملك والدكتور حسن علي ما قدموه لي من مساعدة ومساندة مكنتني من إعداد هذا البحث أسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم كذلك الشكر والتقدير للأخوان مجتبي محمد ومأمون الأمين و أحمد صديق وقسم الله محمد لتعاونهم معي ومدهم يد المساعدة ، كما أتقدم بفائق الشكر و التقدير لكل من ساندوني ووقفوا بجانبي منذ بداية مسيرتي العلمية وحتى الآن وأخص بالشكر الخال العزيز البروفسير الصادق حسن الصادق الذي كان له الفضل بعد الله في أن أسير في هذا الطريق جزاه الله عني خير الجزاء ومتعه الله بالصحة والعافية .

الباحثة

## مستخلص الدراسة

بعد الإبداع التنظيمي مصدر من مصادر الميزة التنافسية وأحد المقومات الأساسية لنجاح المنظمات وتقدمها فالتغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمات وما يصاحبها من منافسة حادة بين المنظمات أدت الى ضرورة التركيز على الإبداع لما له من دور هام وفعال في إكساب المنظمة ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والإستمرار فى سوق الصناعة، وبما أن الإبداع يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية مثل القيادة فقد هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستثارة الفكرية، الإهتمام الفردي) على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، روح المخاطرة، سعة الإتصالات)، التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالإضافة الى معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم. وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها إعتماًداً على الأدبيات السابقة ونظرية الموارد ونظرية القيادة التحويلية ونظرية التطور الداخلي، كما إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة ولستخدمت الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بخمسة من المصارف التجارية بولاية الخرطوم وأجريت الدراسة على عينة قوامها (389) مفردة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (النسب المئوية، التكرارات، الإنحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية) وأساليب الإحصاء التحليلي (التحليل العاملي، إرتباط بيرسون، تحليل المسار) إعتماًداً على برنامج التحليل الإحصائي (Spss) وبرنامج (Amos).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدافعية الإلهامية لها أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي وعدم وجود أثر للتأثير المثالي والإهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي، كذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية

للدافعية الإلهامية على الرضا الوظيفي بينما التأثير المثالي والإهتمام الفردي لم يكن له أثر ذو دلالة معنوية على الرضا الوظيفي كذلك أشارت النتائج الى أن للرضا الوظيفي أثر ذو دلالة معنوي على الإبداع التنظيمي، كما توصلت الدراسة الى أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية و عقد الدورات التدريبية بهدف زيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية وأهميته، توفير بيئة عمل جاذبة تسهم في تعزيز الشعور الإيجابي للعاملين تجاه منظماتهم، إزالة معوقات الإبداع سواء كانت فردية او تنظيمية وتوفير بيئة وثقافة داعمة للإبداع، إجراء مزيد من الدراسات تناول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالتطبيق على قطاعات أخرى بالإضافة الى إجراء دراسات تعمل على إختبار متغيرات وسيطة أخرى مثل الصراع التنظيمي والمناخ التنظيمي.

## Abstract

Organizational creativity is one of the sources of competition and one of the basic elements of the success and progress of the organizations. The changes taking place in the environment surrounding the organizations and the strong competition between the organizations led to the need to focus on creativity because of their important and effective role in giving the organization a competitive advantage that helps it to survive in the industrial market.

Since creativity is influenced by many organizational factors such as leadership, the study aimed to identify the impact of transformational leadership in its dimensions (ideal effect, inspirational motivation, intellectual arousal, individual attention) on organizational creativity and its dimensions (originality, flexibility, fluency, ability of solving problems, risking, communication capacity). The study also aimed at identifying the impact of transformational leadership on job satisfaction of employees, identifying the impact of job satisfaction on organizational creativity, and know the mediating role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership and organizational creativity in the commercial banks in Khartoum State.

The study and its hypotheses were based on the review of literature, resource theory, transformational leadership theory, and internal development theory. The study also used the analytical descriptive approach because it was found to be the best for the study. For collecting the data of the study, a questionnaire was used. Samples of the study consisted of 389 that were taken from five commercial banks in Khartoum State. In order to analyze the data and test hypotheses, descriptive statistical methods (percentages, frequencies, standard deviations, means) and analytical statistical methods were used (analysis, I Perion, Path Analysis) using the statistical analysis program (SPSS) and (Amos).

The results of the study showed that there is a statistical significant relationship between the inspirational motivation and organizational creativity whereas there is no correlation between the ideal effect and the individual interest with organizational creativity. the results of the study also showed that there is a significant relationship between the job satisfaction and the organizational creativity. In addition, the study results found that the job satisfaction is a mediating factor between transformational leadership and organizational creativity.

The study gave some recommendations among of which are:



- The employees should be encouraged to develop their creative abilities.
- Some training programs should be held to increase the managers' awareness of transformational leadership and its importance.
- Providing an attractive work environment that must contribute to enhancing the positive attention of employees towards their organizations.
- Removing the obstacles that stand against the creativity.
- There should be an environment and culture that support creativity.
- Some further studies should be done to address the relationship between transformational leadership and organizational creativity in other sectors using other variables such as organizational conflict and organizational environment.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم العنوان
أ	.....	الآية الكريمة
ب	.....	الإهداء
ج	.....	الشكر والتقدير
د	.....	المستخلص
و	.....	Abstract
ح	.....	قائمة الموضوعات
م	.....	قائمة الجداول
س	.....	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول / مقدمة الدراسة</b>		
1	.....	1/1 تمهيد
2	.....	2/1 مشكلة الدراسة
6	.....	3/1 أهداف الدراسة
6	.....	4/1 أهمية الدراسة
7	.....	5/1 حدود الدراسة
7	.....	6/1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
8	.....	7/1 تنظيم الدراسة
<b>الفصل الثاني / الإطار النظري للدراسة</b>		
10	.....	1/2 المبحث الأول: القيادة التحويلية
10	.....	1/1/2 مفهوم القيادة
10	.....	2/1/2 تعريف القيادة
12	.....	3/1/2 عناصر القيادة الإدارية
14	.....	4/1/2 أهمية القيادة
15	.....	5/1/2 أنماط القيادة
16	.....	6/1/2 نظريات القيادة
18	.....	7/1/2 مفهوم القيادة التحويلية
31	.....	8/1/2 خصائص القيادة التحويلية
32	.....	9/1/2 أنماط القيادة التحويلية

33	..... أبعاد القيادة التحويلية 10/1/2
35	..... خصائص القائد التحويلي 11/1/2
38	..... مقارنة بين القائد التحويلي وغير التحويلي 12/1/2
40	..... العوامل التي تعوق نجاح القائد التحويلي 13/1/2
41	..... مهام القائد التحويلي 14/1/2
41	..... ومهارات بناء القيادات التحويلية 15/1/2
16	..... التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات 16/1/2
47	..... <b>2/2 المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي</b>
47	..... مقدمة 1/2/2
47	..... مفهوم الإبداع 2/2/2
48	..... أهمية الإبداع 3/2/2
48	..... مصادر الإبداع 4/2/2
49	..... مبادئ الإبداع 5/2/2
50	..... أنواع الإبداع 6/2/2
51	..... مستويات الإبداع 7/2/2
53	..... عناصر الإبداع 8/2/2
54	..... المهارات المرتبطة بالإبداع 9/2/2
55	..... مراحل العملية الإبداعية 10/2/2
57	..... خصائص الإبداع 11/2/2
57	..... معوقات الإبداع 12/2/2
60	..... أبعاد الإبداع التنظيمي 13/2/2
63	..... عوامل إستثارة الإبداع 14/2/2
64	..... <b>3/2 المبحث الثالث: الرضا الوظيفي</b>
64	..... مقدمة 1/3/2
64	..... مفهوم الرضا الوظيفي 2/3/2
67	..... أهمية الرضا الوظيفي 3/3/2
67	..... أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي 4/3/2
67	..... كيفية حدوث الرضا الوظيفي 5/3/2
68	..... خصائص الرضا الوظيفي 6/3/2
69	..... نظريات الرضا الوظيفي 7/3/2

77	.....عوامل الرضا الوظيفي. 8/3/2
79	.....العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. 9/3/2
84	.....طرق قياس الرضا الوظيفي. 10/3/2
86	..... <b>4/2 المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة.</b>
86	.....تمهيد. 1/4/2
86	.....العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. 2/4/2
87	.....العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. 3/4/2
87	.....العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي. 4/4/2
88	.....الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. 5/4/2

### الفصل الثالث/ منهجية الدراسة

90	.....تمهيد. 1/3
90	..... <b>2/3 المبحث الأول: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات.</b>
90	.....نظريات الدراسة. 1/2/3
95	.....نموذج الدراسة. 2/2/3
96	.....متغيرات الدراسة. 3/2/3
96	.....تطوير فرضيات الدراسة. 4/2/3
100	..... <b>3/3 المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات</b>
100	.....منهج الدراسة. 1/3/3
100	.....مجتمع الدراسة. 2/3/3
105	.....عينة الدراسة. 3/3/3
106	.....أسلوب المعاينة. 4/3/3
107	.....بيانات الدراسة. 5/3/3
107	.....أداة الدراسة. 6/3/3
108	.....قياس متغيرات الدراسة. 7/3/3
112	.....الأساليب الإحصائية المستخدمة. 8/3/3

### الفصل الرابع/ تحليل بيانات الدراسة

114	.....تمهيد. 1/4
114	.....معدل الإستجابة. 2/4
115	.....تحليل البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة. 3/4
120	.....إختبار جودة مقاييس الدراسة. 4/4

133	.....5/4 نموذج الدراسة المعدل
134	.....6/4 متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة
135	.....7/4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة
137	.....8/4 اختبار فرضيات الدراسة
140	.....9 /4 اختبار الفرضيات

### الفصل الخامس / النتائج والتوصيات

163	.....1/5 مقدمة
163	.....2/5 ملخص نتائج الدراسة
166	.....3/5 مناقشة النتائج
169	.....4/5 التأثيرات النظرية
170	.....5/5 التأثيرات التطبيقية
170	.....6/5 محددات الدراسة
171	.....7/5 توصيات الدراسة
172	.....8/5 الخاتمة
173	..... قائمة المصادر
-	..... الملاحق

## قائمة الجداول

22	1.1.2 نظرية ليكرت في القيادة.....
24	2.1.2 مقارنة بين القائد التحويلي وغير التحويلي.....
40	1.2.3 أعداد العاملين في المصارف التجارية بولاية الخرطوم.....
101	2.2.3 مصادر مقاييس متغير القيادة التحويلية.....
108	3.2.3 عبارات قياس متغير القيادة التحويلية.....
109	4.2.3 مصادر مقاييس متغير الإبداع التنظيمي.....
110	5.2.3 عبارات قياس متغير الإبداع التنظيمي.....
115	1.4 معدل إستجابة المبحوثين.....
115	2.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.....
116	3.4 توزيع أفاد عينة الدراسة حسب العمر.....
117	4.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
118	5.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....
119	6.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.....
122	7.4 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل.....
123	8.4 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط.....
124	9.4 التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع.....
126	10.4 تحليل الإعتمادية لمتغيرات الدراسة.....
130	11.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل.....
132	12.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل.....
133	13.4 تحليل الإعتمادية لمتغيرات الدراسة بعد التحليل العاملي التوكيدي.....
137	14.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.....
139	15.4 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
114	16.4 نتائج الفرضية الأولى (أ).....
145	17.4 نتائج الفرضية الأولى (ب).....
152	18.4 نتائج الفرضية الثانية.....

156	.....	19.4 نتائج الفرضية الثالثة
159	.....	20.4 نتائج الفرضية الرابعة
160	.....	21.4 ملخص إختبار الفرضيات

## قائمة الأشكال

24	1.1.2 الشبكة الإدارية.....
70	1.3.2 هرم ماسلو للحاجات.....
74	2/3/2 يوضح نموذج بورتر ولولر للدافعية.....
76	3.3.2 نظرية الدفر للحاجات.....
94	1.1.3 العلاقة بين خصائص موارد المنشأة ولتشاء القيمة.....
95	2.1.3 نموذج الدراسة.....
116	2.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.....
117	3.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....
118	4.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
119	5.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....
120	6.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.....
129	7.4 التحليل العاملي التوكيدي قبل التعديل.....
131	8.4 التحليل العاملي التوكيدي بعد التعديل.....
134	9.4 نموذج الدراسة المعدل.....
142	10.4 الفرضية الأولى (أ).....
145	11.4 نتائج الفرضية الأولى (أ).....
146	12.4 الفرضية الأولى (ب).....
149	13.4 نتائج الفرضية الأولى (ب).....
150	14.4 الفرضية الثانية.....
153	15.4 نتائج الفرضية الثانية.....
154	16.4 الفرضية الثالثة.....
157	17.4 نتائج الفرضية الثالثة.....
158	18.4 الفرضية الرابعة.....
159	19.4 نتائج الفرضية الرابعة.....



# الفصل الأول

مقدمة الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

1/1 تمهيد:

نجد أن البيئة التي تحيط بالمنشآت أصبحت أكثر ديناميكية وأكثر تعقيداً ومن أجل البقاء والإستمرار والنمو في هذه البيئات المضطربة والتنافسية فإن الإبداع والإبتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية خاصة المنظمات تعيش في إقتصاديات غير ملموسة إقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع والإبتكار إذ أن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى لذلك يجب على المنشآت أن تكون أكثر إبداعاً (الزهرى، 2002) ولذلك فإن الباحثين يبدون إهتماماً متزايداً للعوامل التي تساعد على الإبداع التنظيمي في مكان العمل. وبما أن القيادة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية و جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عامل مهم في نجاح المنشأة من خلال تأثيرها على كل القوى العاملة في إتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ففي ظل التغيرات المتسارعة و التطورات أصبحت القيادة التقليدية غير مجدية لأنها تحول الأفراد الى بيروقراطيين وتسلبهم القدرة على الإبداع والتفكير لذلك كان لابد للمنشآت من تطوير مفاهيم القيادة و ممارستها حتى تواكب هذه التغيرات كذلك يجب عليها البحث عن أساليب جديدة في العمل و ذلك بتشجيع العاملين على الإبداع و الإبتكار في أداء أعمالهم حتي يتسنى لها إيجاد ميزة تنافسية تجعلها تتمكن من البقاء و الإستمرار في ظل المنافسة الحادة بين المنشآت لذلك ظهرت مفاهيم و أنماط جديدة للقيادة تلبي هذه الإحتياجات ومن هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية و القيادة التبادلية و القيادة الخدمية . نمط القيادة التحويلية ظهر علي يد العالم بيرنز (burns) و يعتبر مدخل يمكن إستخدامه للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي والجماعي و التأثير في المنظمات ككل و الثقافات بأكملها كذلك أهم ما يميزه القدرة على قيادة المنشأة في ظل التغيرات و التحديات من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تنمية قدراتهم الإبداعية و تشجيعهم على إبتكار طرق ووسائل جديدة لمواجهة المشاكل و الصعوبات و إيجاد حلول لها باستخدام طرق و أساليب غير مألوفة .

و يعتقد (tichy and devanna) إن القيادة التحويلية تتضمن خطوات متتالية و تشمل الإعتراف بالحاجة الي التغيير و إيجاد رؤية جديدة و جعل التغيير عمل مؤسسي (خيري، 2013).

فالناظر الى الدراسات السابقة يجد أن هنالك القليل من الدراسات السودانية قد تناول جانب القيادة

التحويلية على حد علم الباحث الشي الذي أدى الى إختيار الباحث لهذا الموضوع و إثراء المكتبة السودانية بمزيد من المعرفة في هذا المجال.

أما الدراسات غير السودانية فقد تناولت موضوع القيادة التحويلية من جوانب مختلفة و سعت الى التعرف على العلاقة بينها و بين العديد من المتغيرات المرتبطة بها مثل الرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية و عملية إتخاذ القرارات و غيرها كما أن هنالك العديد من الدراسات تناولت الرضا الوظيفي من جوانب مختلفة و الدراسة الحالية سنتناول القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي حيث يعتبر حسن استغلال الموارد البشرية و تفجير طاقاتها الكامنة مفتاح نجاح المنشأة و تميزها، و هذا لا يتسنى إلا بوجود قيادة قادرة علي خلق بيئة إدارية ملائمة لذلك .كما تناولت الدراسة الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي فقد دلت معظم الدراسات على أن الرضا الوظيفي من أهم عوامل و مقومات الإبداع حيث أن النمط القيادي يؤدي الى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل و المنشأة لدى الأفراد و ينشي حالة من الرضا لديهم تنعكس على إبداعاتهم في مجال العمل.

ويعد قطاع الخدمات المصرفية من القطاعات الحيوية و الهامة في الدولة ويلعب دور كبير في تحقيق القوة الإقتصادية للدولة ، و يواجه هذا القطاع بمنافسة حادة بين المنشآت داخل و خارج الدولة وحتى يمكن للمنشأة البقاء والاستمرار يجب عليها التجديد والتطوير المستمر حتى يمكنها إيجاد ميزة تنافسية والمحافظة عليها لذلك فهي تحتاج الى نمط قيادي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل العاملين بها و إتاحة الفرصة لهم لإظهار أحسن ما لديهم من قدرات و مهارات في مجال العمل بما يتوافق مع التغيرات المحيطة من أجل ضمان التقدم المستمر ، وكون الإبداع يساعد المنشآت الخدمية على القيام بمهامها الحيوية كركيزة من ركائز التنمية فانه يتطلب توفير البيئة الإدارية الداعمة للإبداع بما فيها النمط القيادي ، لذلك قامت هذه الدراسة بهدف التعرف و الوقوف على اسلوب القيادة التحويلية و مدى تأثيره في الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم .

## 2/1 مشكلة الدراسة:

يعتبر الإبداع مصدر مهم للميزة التنافسية في المنظمة و صمام الأمان لنمو واستمرار المنظمة كما أن القيادة تلعب دور كبير في تشجيع وتحقيق الإبداع التنظيمي حيث أن قدرات العاملين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة (القحطاني 2014 ، الغالبي ومحمد 2010 ) إذ أن غياب القيادة الفاعلة والمؤثرة على المرؤوسين والقادرة على إحداث التغيير المطلوب له أثر واضح على سلوك العاملين كما أن إنخفاض

مستوى الرضا الوظيفي للعاملين أيضا له أثر على أداء العاملين ومستوى الإبداع لديهم، وبمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث الى مجموعة من الفجوات البحثية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

**أولاً / الفجوة البحثية الأولى :** وعلى الرغم من أهمية الإبداع والقيادة إلا أن القليل من الدراسات على حد علم الباحث تناولت الإبداع التنظيمي بالدراسة. كما أن هنالك دراسات تناولت الأنماط القيادية مع الإبداع (هيجان 2009 ، أمين 2009) كذلك هنالك دراسات تناولت سلوك القيادة مع الإبداع (Hwang,2013) إلا أن هناك ندرة في الدراسات السودانية التي تناولت نمط القيادة التحويلية. كما أن هنالك دراسات ركزت على الابتكار المقدرات الابتكارية (Fruhling&Siau,2007) و دراسة (Yang&Hsu,2010) وهنالك دراسات تناولت الإبداع التكنولوجي (العامري،2005) ودراسات ركزت على الابتكار التسويقي (التميمي،2007) ومن هنا تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث من خلالها الى دراسة كل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

**ثانياً / الفجوة البحثية الثانية:** بجانب دراسة مستوى الإبداع التنظيمي تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي فالناظر للدراسات السابقة يجد دراسة (الزغبي،2011) التي تناولت دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي والتي طبقت في جامعة العلوم التطبيقية بالإضافة الى دراسة (شقواره،2013) التي كشفت عن دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية وذلك بالتطبيق على الجامعات الأردنية ، بينما تناولت دراسة (العطوي،2011) أثر القيادة على التميز التنظيمي بالتطبيق على وزارة العدل السعودية ،أما دراسة (صبري،2009) فقد تناولت دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالتطبيق على المصارف العراقية بينما دراسة (الحري،2012) كشفت عن علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي ودراسة (بلفاسم،2011) التي تناولت أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب، وكذلك دراسة (Bixon,2012) التي هدفت لتحديد نوع الالتزام التنظيمي لمديري المشاريع الذين يستخدمون القيادة التحويلية ، وقد عملت دراسة (Agrusa)، (2010) على إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم الإستراتيجي للمديرين ودراسة (Wright,2007) التي قامت بالتحقق من وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي الإيجابي وذلك بالتطبيق على الوحدات العسكرية.

مما سبق يلاحظ بأن معظم الدراسات السابقة ركزت على الصراع التنظيمي ، التميز التنظيمي،إدارة التغيير ، الإلتزام التنظيمي، تعزيز المسؤولية المجتمعية ،إدارة المواهب ومن هنا تتبين الفجوة البحثية

لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يسعى الباحث الى توضيح أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية في ولاية الخرطوم.

**ثالثاً/ الفجوة البحثية الثالثة:** على الرغم من أهمية القيادة التحويلية والرضا الوظيفي إلا ان هنالك القليل من الدراسات التي تناولت دراسة أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي مثل دراسة (Hu,2005) التي توصلت الى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية لمديري المبيعات والرضا الوظيفي لمساعد المبيعات ودراسة (Parker,2013) التي أشارت نتائجها الى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، أما دراسة (الملاحمة،2006) فقد تناولت علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي في الجامعات الخاصة الاردنية ودراسة (الخشروم ودره،2011) الي توصلت الى عدم وجود تأثير معنوي لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي والتي تم تطبيقها على المستشفيات الحكومية بحلب ، أما دراسة (أحمد،2008) فقد تناولت إنعكاسات الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي في الجامعات الفلسطينية .

يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على إستراتيجيات التعلم ، الصراعات التنظيمية ، الولاء التنظيمي ، ومن هنا تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يسعى الباحث الى توضيح أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.

**رابعاً/ الفجوة البحثية الرابعة :** على الرغم من أهمية الرضا الوظيفي في إستثارة الإبداع الكامن وتحريكه إلا أن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي فقد كشفت دراسة (الحريزات،2013) أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الإبداع الإداري أما دراسة (القحطاني،2014) درست سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري كذلك دراسة (المعاينة،2006) التي تناولت أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي وطبقت الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة .

يلاحظ أن الدراسات السابقة ركزت على خصائص المنظمة المتعلمة، سلوك المواطنة التنظيمية، بيئة العمل ومن هنا تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي يسعى الباحث من خلالها الى توضيح أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.

**خامساً/ الفجوة البحثية الخامسة :** يعد الرضا الوظيفي محرك للإبداع بالإضافة الى أنه قد يكون سبباً في إستقرار المنظمة وانخفاض معدل دوران العمالة مما ينعكس إيجاباً على أدائها وتحقيق أهدافها ، ومن هذا المنطلق تتبين أهمية الرضا الوظيفي كمتغير وسيط إلا أن القليل من الدراسات تناولته كمتغير

وسيط فقد تناولت دراسة (عبدالمحسن،2013) الرضا الوظيفي كمتغير يتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي ودراسة (الرشيدي،2013) التي تناولت رضا العاملين كمتغير يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كما أن هنالك دراسات تناولت متغيرات وسيطة أخرى في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي كدراسة (فهيم،2013) الذي تناول الإثراء الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.ومن هنا تتبين الفجوة البحثية الخامسة والتي يسعى الباحث من خلالها الى توضيح الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

**سادساً/ الفجوة البحثية السادسة :** يعتبر قطاع المصارف من القطاعات الهامة في الدولة لما له من دور في دعم الإقتصاد وتشغيل الأيدي العاملة ورفع مستوى المعيشة وبالإطلاع على الدراسات السابقة السودانية وفي حدود علم الباحث لم يتم التطرق الى دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف التجارية فقد طبقت دراسة (علي،2011) على قطاع الإتصالات ومن هنا تتبين الفجوة البحثية التي من خلالها يسعى الباحث الى تطبيق الدراسة على قطاع المصارف التجارية الذي يعتبر قطاع مهم في الإقتصاد السوداني.

بناءً على ما تقدم فان الدراسة الحالية تهدف الى سد الفجوة البحثية وذلك بدراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ، ويمكن التعبير عن المشكلة في الأسئلة الآتية:

1. ماهو مستوى ممارسة المديرين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم للقيادة التحويلية.
2. ماهو مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.
3. هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
4. هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
5. هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم.
6. هل يتوسط الرضا الوظيفي بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

### 3/1 أهداف الدراسة:

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.
2. توضيح أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.
3. بيان أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.
4. إختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

### 4/1 أهمية الدراسة :

**الأهمية العلمية:** تتبع أهمية الدراسة من كونها تدرس العلاقة بين ثلاثة متغيرات هي: متغير القيادة التحويلية ويعتبر أسلوب جديد من أساليب القيادة ومتغير الإبداع التنظيمي ويعتبر أحد الجوانب الهامة التي تسعى كافة المنشآت لتهيئة المناخ المناسب لتوفره لدى العاملين و يعد من أهم مقاييس تقدم و تطور المنشآت. بالإضافة الي متغير الرضا الوظيفي والذي هو هدف كل منشأة لضمان استمرارية العاملين بها و لتحقيق قدر عالي من الإنتاجية وتخفيض تكاليف دوران العمالة، كما تسهم هذه الدراسة في إثراء ودعم المكتبة العربية بدراسة في مجال تنمية الإبداع التنظيمي باستخدام أسلوب القيادة التحويلية مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير يتوسط تلك العلاقة مما يسهم في إثرائها بمزيد من المعرفة في هذا المجال.

**الأهمية التطبيقية:** تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنشآت ومدى بقائها واستمرارها ، ويمكن أن تعمل هذه الدراسة على توفير بيانات تساعد متخذي القرار على معرفة مدى تأثير النمط القيادي على الإبداع التنظيمي للعاملين ومعرفة دور الرضا الوظيفي في تحقيق مستوى أعلى من الإبداع وسط العاملين . كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في توفير بيانات للباحثين الآخرين و مساعدة الباحثين على سد الفجوة البحثية في علاقة القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من خلال تناول متغيرات وسيطة اخرى ،كما تعتبر خطوة للقيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية كل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بأبعادهما المختلفة في مواكبه التغيرات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة وأهميتهما في تحقيق الميزة التنافسية.

## 5/1 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: إقتصرت الدراسة في التعرف على دور الرضا الوظيفي في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.

الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على العاملين بالمصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم .

الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من عام 2014 الى 2017م

الحد المكاني: إقتصرت تطبيق الدراسة على المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم.

## 6/1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أولاً / القيادة التحويلية: القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام

بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة بغرض الإرتقاء بالأداء(منصور وخفاجي ،2010)

وتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي :

1. التأثير المثالي: يعني كيف يتفاعل ويستجيب التابعون للقائد وسلوكه حيث يكون القائد ذو التأثير

المثالي محل إعجاب واحترام من قبل تابعيه ويمثل نموذجاً مثالياً قوياً في السلوك مما يجعلهم يحذون

حذوه (شقواره،2013).

2. الدافعية الإلهامية: هي التعبير عن الأهداف المشتركة والتفاهم المتبادل لما هو مهم والقيادة هنا

يتحدثون بوضوح وتفاؤل وحماس وبرؤية جذابة للمستقبل كما يوفران التشجيع لما يجب القيام به

(wright,2007).

3. الإستثارة الفكرية: تشير الإستثارة الفكرية الى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود المرؤوسين كي

يكونوا مبدعين مبتكرين (الهالي،2001).وذلك بزيادة وعيهم بالمشكلات والنظر اليها من منظور جديد

او تحفيزهم على التفكير بالمشاكل القديمة بطرق جديدة (فهمي،2013).

4. الإهتمام الفردي: هي فهم ومشاركة الإهتمام مع الآخرين والقائد التحويلي يتعامل مع العاملين كأفراد

، يأخذ بعين الإعتبار إحتياجاتهم وقدراتهم وطموحاتهم ، يستمع اليهم بإنتهاب، يؤيد تنميتهم وتطويرهم

ويقدم اليهم المشورة والتدريب وهذه المفاهيم من الإهتمام تساعد المرؤوسين على تعظيم مقدراتهم

الكامنة(Wilson,2013).

## ثانياً/ الإبداع التنظيمي:

هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد او الجماعة في المنظمة وهو عملية ذات مراحل

متعددة وينتج عنها فكر او عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الأصالة والمرونة والمرونة والمخاطرة وحل



المشكلات وهذه القدرات الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها وهي قدرات عامة وليست خاصة بأفراد دون غيرهم (إبراهيم، 2017)

وتم قياسه من خلال ستة أبعادهي:

1. الطلاقة: يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة (نعساني، 2008).
2. المرونة: يقصد بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما إعتاد عليه الناس ، وهي القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف او وجهه نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور، 2002).
3. القدرة على حل المشكلات: قدرة الفرد على حل المشكلات بأساليب جديده بالرغم من ندرة المعلومات

4. الأصالة: القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي غير المألوف وبعيد المدى (السرور، 2002).

5. روح المخاطرة: لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، وفي نفس الوقت لديه الإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار او الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها (الشمري، 2002).

6. سعة الإتصالات: إمتلاك الفرد القدرة على نقل وتفسير الإتصالات الواردة من أجزاء المنظمة ومدى قدرة الفرد على توسيع الإتصالات لتشمل جهات خارجية.

**ثالثاً/ الرضا الوظيفي:** شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل ، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد الى العمل والإنتاج (السعودي، 2013).

**7/1 تنظيم الدراسة:** تم تقسيم الدراسة الى خمسة فصول يحتوي الفصل الأول على المقدمة وتشمل مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، التعريفات الإجرائية وتنظيم الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب النظري لكل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي والرضا الوظيفي بالإضافة الى العلاقة بين متغيرات الدراسة ، بينما تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة والتي تضمنت نظريات الدراسة، نموذج الدراسة والمنهجية والإجراءات، أما الفصل الرابع فيتناول عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، والفصل الخامس يتناول مناقشة نتائج الدراسة ومحددات الدراسة والتوصيات.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- المبحث الاول : القيادة التحويلية
- المبحث الثاني : الابداع التنظيمي
- المبحث الثالث : الرضا الوظيفي
- المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 1/2 المبحث الأول: القيادة التحويلية

##### 1/1/2 مفهوم القيادة:

مفهوم القيادة في اللغة مشتق من الفعل قاد فهو قائد وجمعها قاده وأصلها قود. قال ابن منظور (القود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلف) (ابن منظور، 1996). ويتضح من التعريف اللغوي ان القائد هو من كان على رأس الجماعة وموقعه في المقدمة. وفي الإصطلاح ذكر معجم العلوم الاجتماعية تعريف القيادة بأنها (صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي ، وأشخاص يتبعون عمله ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائداً والآخر مقوداً).

أما معجم العلوم الإدارية فقد ذكر أن القيادة تعني القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه الأفراد نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على كسب طاعتهم وتعاونهم.

ويمكن تصنيف القيادة الي (عليوة، 2001):

أ. القيادة الرسمية : هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

ب. القيادة غير الرسمية : هي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم الوظيفي فقد يمتلك الفرد مواهب قيادية وقوة شخصية وقدرة على التصرف والمناقشة والإقناع تجعل منه قائداً ناجحاً .

##### 2/1/2 تعريف القيادة:

تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وقد أدى نمو المنظمات وكبر حجمها وتنوع العلاقات الداخلية بها ودرجة تأثرها بالبيئة الخارجية الى وجوب البحث والإستمرار في إحداث التغيير و التطوير والذي لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية (خيري، 2013). وتعد القيادة من الوظائف الإدارية المهمة و المؤثرة على فعالية المنظمات وتزداد أهميتها في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر وهو ما يتطلب أنماطاً قيادية

قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي ولا تكون قوالب إدارية جامدة تتمسك بالأساليب والطرق الإدارية التقليدية والتي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي (محمود، 2011).

يرى الباحث أن إمتلاك المنشأة لأفضل الموارد المادية والبشرية لا يعني شيئاً إذا لم تتمكن القيادة من استخدام هذه الموارد بشكل فعال لأن القيادة هي النشاط الذي يحول الموارد المتوفرة للمنشأة الى نتائج. تزخر الأدبيات بالعديد من التعريفات للقيادة ولختلفت الآراء حولها وفقاً لنوعية الفكر الذي يتبناه الكتاب وخبراتهم في مجال العمل. فقد عرفها (Ted) بأنها ذلك النشاط الهادف الى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف الموضوعه ، كما تعرف بأنها السلوك الذي يؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم ومشاعرهم للوصول الى الخطة المحددة المرغوب فيها (نعساني،2008).

كما عرفها السيد عليوة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين. ونجد أن القيادة الإدارية في هذا المفهوم تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون من أجل تحقيق الأهداف(عليوة، 2001) . أما (Debry,2010) فقد ذكر أن القيادة هي تصرف مقصود بين القادة والمرؤوسين يتعلق بإحداث تغييرات حقيقية مرغوبة وركز على أن هنالك أربعة عناصر أساسية لتعريف القيادة يجب توافرها حتي يصبح هذا المفهوم متكاملًا وهي:

1. أن تعتمد العلاقة بين القادة والمرؤوسين على التأثير المتبادل وليس على الإكراه.
  2. أن تعتمد العلاقة على وجود طرفين معا هما القادة والمرؤوسين ولا يصح أن تكون العلاقة من طرف واحد.
  3. أن تتوفر النية لدى القادة والمرؤوسين لصنع التغيير الحقيقي في الأهداف والأغراض المشتركة.
  4. أن يعمل القادة والمرؤوسين على تطوير مجموعة أغراض متبادلة .
- كذلك عرفها (العرفي ومهدي،2008) بأنها النشاط او السلوك الذي يمارسه القائد التربوي من أجل التأثير في جميع العاملين بهدف توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من أجل الإرتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها .
- و حتى يتم التوصل الى تعريف مفيد للقيادة لا بد من فهم ثلاثة مصطلحات أساسية ذات علاقة مباشرة بالقيادة هي(كنعان،2009):

1. القوة (power) : تعني المقدرة الكامنة للتأثير في الآخرين.

2. التأثير (influence): ويظهر عندما يمارس شخص ما قوته للتأثير في سلوك شخص آخر واتجاهاته.

3. السلطة (authority): تعني القوة الممنوحة من جانب المنشأة.

نلاحظ أن التعريفات السابقة إتفقت على أن القيادة سلوك يستخدمه القائد لتوجيه الأفراد نحو مسار محدد يؤدي الى تحقيق الأهداف ، وأن القيادة هي فن ومهارة التأثير في الآخرين من خلال توجيه جهودهم وطاقاتهم حتي يسعوا بحماس الى أداء متميز .

وبذلك يمكن تعريف القيادة بأنها ( المقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم التوجيه الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة في ظل علاقة تنظيمية إنسانية بين القائد ومرؤوسيه).

كما نلاحظ أن التعريفات المختلفة للقيادة ركزت على الآتي:

1. القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك.

2. القيادة هي عملية توجيه وإقناع للمرؤوسين.

3. القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين حيث يعمل القائد على تفجير الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين عن طريق إتاحة المجال لهم للإبداع والإبتكار ، ويزيد من تماسكهم وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به.

### 3/1/2 عناصر القيادة الإدارية:

يتبين من التعريفات السابقة أن هنالك عدد من العناصر لا يمكن أن تنشأ القيادة بدونها وهي: -

#### 1. القائد:

وهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وسلطته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز

أهداف محددة (خيرى،2013). والقادة نوعان هما :

أ. قادة طبيعيين: وهم أولئك الذين تولدت لديهم مقومات القيادة والتأثير بالفطرة او بالوراثة وهم الزعماء الذين يمتلكون صفات الكاريزما أو سحر الشخصية.

ب. قادة إداريون : وهم قادة المؤسسات الذين اكتسبوا صفة القيادة من مركزهم في التنظيم ويخضعون لبرامج التدريب على القيادة (الغامدي،2009).

كما يعرف القائد بأنه (شخص يلتف حوله أعضاء الجماعة ويقوم بدرجة كبيرة من عملية الاتصال داخل الجماعة) كذلك يعرف القائد بأنه ( الشخص القادر على قيادة أعضاء الجماعة نحو تحقيق أهدافها ) أما القائد من الناحية السيكلوجية فهو الشخص الذي يتواجد بين أعضاء الجماعة ويتلقى الدعم منهم وفي

نفس الوقت يكون قادر على التأثير في سلوكهم بدون التدخل من أي سلطة خارجية (ابو العزم، بدون تاريخ).

## مصادر قوة القائد:

يستمد القائد قوته من مصادر متعددة على النحو الآتي (عجيمي، 2008):

1. القوة الشرعية او القانونية: وتستمد نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنشأة.
2. قوه العقاب والثواب: وتستمد نتيجة امتلاك القائد القدرة على التأييب والعقاب المادي والمعنوي إذا قصر المرؤوس في عمله ، كما أن لديه القدرة على التحفيز المادي مثل منح المكافآت والعلاوات والجوائز والتحفيز المعنوي إذا قام المرؤوس بعمله على أكمل وجه .
3. قوة الخبرة: ومصدرها الخبرة التي يمتلكها القائد ويستطيع من خلالها التأثير على الآخرين.
4. قوة الإعجاب : ويحصل عليها نتيجة إعجاب المرؤوسين ببعض صفات القائد الشخصية ويكون القائد بمثابة القدوة والنموذج الذي يحتذي به.

## 2. المرؤوسين:

بما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة فمن الطبيعي أن تحدث تباين في مسؤوليات الأعضاء وحاجاتهم ودوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة ، والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة لذا فإن على القائد أن يراعي اهتماماتهم اذا أراد ان يكسب طاعتهم والتزامهم بتنفيذ ما يطلبه منهم سعياً لتحقيق الأهداف الموضوعية (كنعان، 2008).

ويوجد نوعان من الجماعة في مكان العمل النوع الأول يسمى الجماعة المتزاملة حيث يعمل كل فرد فيها ويكون مجهود الجماعة هو تجميع للجهود الفردية ،أما النوع الثاني فهو جماعة العمل وهم الأفراد الذين يحدث بينهم تفاعل وتأثير مشترك حيث تتصف بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة ،ويؤدي أفراد الجماعة عملهم بإتقان وإخلاص ويشعر العامل بالرضا كونه فرد في هذه الجماعة. و يميل الأفراد الى تكوين كيان اجتماعي حيث يتمتع جميع الأفراد بالولاء للجماعة. ومن المظاهر التي تميز جماعة العمل ميل الأفراد الى تكوين تنظيمات غير رسمية لا تتبع خطوط التنظيم الرسمي وفي مثل هذه الجماعات يبرز القائد غير الرسمي الذي تختاره الجماعة والذي يستمد سلطته من قبول الجماعة ورضائهم وبهذا تعتبر سلطته امتيازاً أكثر من كونها حقاً رسمياً لأنها ممنوحة من قبل الأفراد وليست مفوضة من السلطة العليا (زكريا، 2000).

### 3. الموقف:

يعتبر الموقف عنصر أساسي في القيادة فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أن هناك أفراد يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقف معينة ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى ، وعليه فإن القيادة الفعالة تتطلب من المدير القدرة على الفهم الشامل لدوافع الأفراد في مختلف المواقف والقدرة على تنمية المناخ الملائم لإثارة وتحريك الدوافع نحو العمل ، وعلى القائد ألا يكتفي بالإلمام بنظريات الدافعية بل عليه أن يوظف هذه المعرفة من أجل رفع الروح المعنوية للأفراد وينمي شعورهم بالولاء ، ويستطيع فعل ذلك عن طريق إلهام الأفراد وإثارة حماسهم بأقصى طاقة (عسكر، 1997).

كما أن الموقف هو الحالة التي يمكن أن تظهر من خلالها عملية القيادة الإدارية حيث أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه في مواقف محددة وفي ظل ظروف تتخللها مشكلات او معوقات معينة والتي تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين ، والموقف يعمل على خلق القيادات حيث أن فرصة القيادة قد تأتي من البيئة المحيطة بالفرد وقد يفرض الموقف بعض الشروط التي تكون خارجة عن إرادة القائد ويتوجب عليه أن يتصرف ضمنها ويتقيد بها مظهراً قدراته القيادية (السلمي، 2009).

#### 4/1/2 أهمية القيادة:

لقد ذهب كثير من المفكرين الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية وتعمل كأداة محركتها لتحقيق أهدافها ، لقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري (كنعان، 2002).

القيادة عملية ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وتتبع أهمية القيادة من مقدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالإتجاه الذي يريدون ، فالقيادة الحكيمة تستطيع توحيد الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي (عباس ، 2003)

ونجد أن أهمية القيادة تكمن فيما يلي (خيرى، 2013):

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البؤرة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.

3. تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة.
  4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون القادة قدوة لهم.
  6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
  7. تدعيم الجوانب الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان .
- القيادة الإدارية ليست موهبة او فناً فقط بل تستند الى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه، وبالتالي فهي تستند الى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقدوة وتكسبه قدرة على التأثير في الآخرين (القيوتي،2000).

### 5/1/2 العوامل التي تحد من فاعلية القيادة:

- هنالك عدد من العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة وهي (الصيرفي،2007):
1. انخفاض درجة الثقة في الآخرين وقد يرجع ذلك الى إنعدام ثقة القائد في تابعيه او لنقته المتزايدة في نفسه.
  2. الثقة المتزايدة بالذات حيث يترتب على ذلك إتخاذ قرارات منفردة والتمسك بالرأي وعدم تقبل النقد.
  3. الخوف من نجاح الآخرين وبالتالي محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء مهامهم وعدم تفويض السلطة اليهم.
  4. غياب التحدي ويترتب على ذلك عدم سعي القائد لتنمية مهاراته نظراً لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.
  5. عدم السعي نحو المعرفة ويترتب على ذلك تضائل معلومات القائد وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التي يواجهها وجهله بالقوانين وما يطرا عليها من تعديلات.
  6. طول مدة البقاء في المنصب ويترتب على ذلك الإستهتار بالقوانين واللوائح وإشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بين القائد ومرؤوسيه.
  7. ضعف الوازع الديني ويترتب عليه عدم الالتزام السلوكي بالقيم والمعايير الأخلاقية وتضائل الإخلاص للمنظمة والخضوع للرؤساء واهدار حقوق الآخرين.
  8. الأنانية والانتهازية ويترتب عليها إمتناع القائد من إبداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة.



## 6/1/2 أنماط القيادة : يمكن تصنيف الأنماط القيادية الى :

اولا: القيادة الاوتوقراطية: في هذا النوع يركز القائد جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئا منها لمروؤسيه ويتوقع منهم الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها (عجيمي،2008).

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النمط فلا تكون واضحة ولا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة ولذلك فانهم يتوقفون عن العمل اذا تغيب القائد (العرفي ومهدي،2008).

ويميز (الشريف،2004) بين ثلاثة أشكال رئيسيه للقيادة الاوتوقراطية هي :

أ. القيادة الاوتوقراطية المتشددة : تتميز هذه القيادة بالنظر الى الإنسان كأداة تعمل وكمصدر للإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوقاً إجتماعياً يخضع لمتغيرات نفسية واجتماعية ، ويلجأ القائد الى إستخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين دون مشاورتهم في إتخاذ القرارات لأنه يعتقد أنهم غير مؤهلين للمشاركة وتولي مهام السلطة خشيه وقوعهم في الأخطاء التي يتحمل مسؤوليتها القائد ، وهو من يحدد سياسات الجماعة ويرسم الخطط الرئيسية ويمارس الإتصال الرسمي من جهة واحدة ويستخدم الرقابة المباشرة على سلوك المرؤوسين حتى يضمن عدم وقوعهم في الأخطاء ويهدد بالعقاب دون إهتمام بمشاعر وعواطف المرؤوسين .

ب. القيادة الاوتوقراطية الخيرة: يتميز هذا النوع باستخدام القائد الإقناع في معاملة مرؤوسيه بالإضافة الى تحليه بالطيبة والرفقة عندما يريد من مرؤوسيه أن ينفذوا عملاً ما دون أن يخلق لديهم الإستياء ،ولكنه يلجأ الى القسوة والإكراه عندما يشعر أن مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد وهو يؤمن بالمشاركة في إتخاذ القرارات في بعض الأحيان ، والقائد الأوتوقراطي الخير في الغالب شخص طموح يؤدي عمله بإخلاص وكفاءه ويتميز بانه حازم ونشيط وملتزم بإنجاز أعماله ويهتم بالتكلفة والعائد.

ج. القيادة الاوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل الأنماط الاوتوقراطية إستبدادا وأقربها الى السلوك الديموقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويعتقد هذا القائد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وسيلة غير مجدية ولكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً ويعتمد هذا القائد أسلوب الحصول على الموافقة على ما ينوي إتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي إستنتجها ،وهو لا يأخذ آرائهم بعين الجدية إنما يحاول الحصول على طاعتهم له وتأييدهم لقراراته.

نجد أن هنالك مآخذ على النمط الأوتوقراطي تتمثل في (العميان،2005):

1. إنخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.

2. إرتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات والغياب وارتفاع معدل دوران العمل.

3. قتل روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.

4. الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين.

5. تولد الكراهية والعداء بين القادة والمرؤوسين.

### ثانيا: القيادة الديمقراطية:

يستند هذا النوع الى ثلاثة ركائز هي العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في إتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى ويفوض العديد من سلطاته لمرؤوسيه وبياسر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم، ويقوم هذا النمط على الثقة في المرؤوسين والإستفادة من آرائهم في دعم سياسات المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بينهم وهي تؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفه طاقاتهم الإنتاجية وتؤدي ممارسة هذا النمط الى تحقيق مزيد من التفاهم و الإنسجام بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق الأمن والإستقرار في نفوس المرؤوسين مما يدفعهم الى مزيد من الإنتاج ،كما يتيح هذا النمط الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم الى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة وغرس عامل الإلتناء للمنظمة لدى العاملين فيها (الشريف،2004).

تتراوح نماذج القيادة الديمقراطية بين النماذج الآتية (محمد واخرون،1996):

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إتخاذ القرار المناسب .
2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة ويطلب من مرؤوسيه إتخاذ القرار ضمن هذه الحدود فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه لإتخاذ القرار المناسب لحلها ويعطيهم قدراً من الحرية في إتخاذ القرار .
3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار ويكون ذلك في الغالب عندما يري القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركته المرؤوسين في إتخاذ القرار .
4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي المرؤوسين الفرصة لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار .
5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في إتخاذ القرار فهو يترك لهم أمر

إتخاذ القرار الذي يروونه مناسب وينحصر دوره في الموافقة عليه وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

### ثالثاً: القيادة الحرة:

يطلق عليها القيادة غير الموجهة وفيها تكون جماعه العمل متحررة من سلطة القائد ويقوم هذا النوع على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء ويتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرار ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطه ولا يحاول أن يؤثر في مرؤوسيه .يتسم هذا النمط بإعطاء القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة النشاط وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملانمه لإنجاز العمل كما يفوض القائد سلطاته على أوسع نطاق ، وتري معظم الأدبيات أن هذا النمط غير مجدي في التطبيق العملي حيث يؤدي الى تفكك جماعة العمل وفقدان التعاون والإفتقار الى الضبط والتنظيم وضعف روح المبادرة والإبتكار وسيادة روح الفردية (الشريف،2004).

خلاصه القول أنه لا يوجد نمط قيادي واحد مثالي يمكن أن يتم تطبيقه في كافة المنشآت ويخدم جميع المواقف المختلفة داخل المنشأة ولذلك حتي يتم التوصل الى النمط القيادي المناسب للمنشأة يجب التعرف على ظروف المنشأة والظروف المحيطة بها.

### 7/1/2 نظريات القيادة:

تعرضت القيادة الإدارية لكثير من الدراسات والتحليل نتج عنها ظهور الكثير من النظريات التي ترجع جذورها الى ما قبل ظهور الفكر الإداري لكنها تطورت بعد تدريس القيادة عام (1910) حيث تركزت جهود العلماء ومحاولاتهم في الكشف عن العوامل التي تجعل من الأفراد قادة ، ونجد أن هنالك تباين في وجهات نظر الباحثين في محاولاتهم لتفسير مفهوم القيادة ويرجع ذلك الى الإفتراضات التي قامت عليها نظرياتهم ومنهجية البحث وأدوات القياس التي أستخدمت في تفسير ظاهرة القيادة ،ومن هذا المنطلق سوف يستعرض الباحث نظريات القيادة تحت المداخل الآتية:

### أولاً: مدخل السمات:

ذتعد نظرية السمات إمتداداً للنظريات القديمة التي كانت تري بأن القادة يولدون ولا يصنعون ومن تلك النظريات (نظريه الرجل العظيم) ولكن بفضل جهود الباحثين في علم النفس والإجتماع والسلوك الذين تركزت دراساتهم على قياس الذكاء تطورت هذه النظرية ، ويعد مدخل السمات من اولى المحاولات التي عملت على تحديد خصائص القيادة الناجحة وتقوم هذه النظرية على أن القيادة تقوم على مجموعة من

السمات يتمتع بها فرد معين وأن من تتوافر فيه تكون لديه المقدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائدا ناجحاً في كل المواقف.

من أهم السمات التي أوردها (العرفي ومهدي، 2008) الآتي:

1. المقدرة : تتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والعدالة.
  2. مهاره الإنجاز : تتضمن الثقافة والتعليم ،المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
  3. تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة ، الثقة بالنفس، المثابرة ، الرغبة في التفوق والطموح والإعتماد على النفس.
  4. المكانة الاجتماعية: أن يكون القائد محبوب داخل وخارج المنشأة ، أن يكون للقائد مركز إجتماعي ومالي.
  5. المرونة: وتتمثل في المقدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة .
  6. الإبتكار والإبداع.
  7. وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز .
  8. المقدرة على الإقناع والتأثير .
- الى جانب هذه الصفات يفترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في القائد وأدائه وهي (خيري،2013):

1. المهارة الفنية: وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص بالإضافة الى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنشأة وقدرته على إستخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.
2. المهارة الإنسانية: تعني مقدره القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات وإدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وإفراح المجال لهم لإظهار روح الإبتكار فيما يقومون به من أعمال وخلق الإحساس لديهم بالإطمئنان والإستقرار في العمل وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم ،كل هذه الامور يجب أن تشكل جزء من سلوك القائد اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3. المهارة الذهنية: وتنقسم الى :

- أ. المهارة الإدارية: وتتمثل في مقدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة، واعداد

وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب. المهارة السياسية: وتتمثل في قدرة القائد على الربط بين أهداف المنشأة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والتوفيق بين الإتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنشأة. تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة من أهمها (حريم، 2009):

1. وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
2. التفاوت في الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
3. هنالك العديد من الأفراد لديهم سمات القيادة ولم يصبحوا قادة ناجحين.
4. عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة.

#### ثانياً: المدخل السلوكي:

نظراً لإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول للقيادة وظهور حركة العلاقات الإنسانية ركز العلماء على السلوك الواقعي للقائد (ماذا يفعل) (كيف يتصرف) وقد بذلت جهود بحثية متميزة حول موضوع المدخل السلوكي للقيادة منها:

1/ دراسة رونالد و رالف و كيرت :

التي أجريت على عدد من التلاميذ في سن العاشرة حيث قسم التلاميذ الى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع أسلوب قيادي محدد وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي هي :

أ. الإسلوب الأوتوقراطي وفيه إحتفظ القائد بجميع القرارات في يده عدم إشراك الأعضاء في إتخاذ القرارات كما إعتد إسلوب الثواب والعقاب وكان القائد محور الإتصالات في المجموعة.

ب. الإسلوب الديمقراطي وفيه تم إتخاذ القرارات بمشاركة المجموعة وإستخدم إسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية وكانت هناك حرية في الإتصالات والتفاعل بين الأفراد.

ج. الإسلوب الحر وفيه ترك القائد إتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة ولم يقم باي جهد في توجيههم او متابعة عملهم ولم يقدم المدح او النقد لأحد.

وتوصلت الدراسة الى تميز المجموعة التي أتبع فيها الإسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى في حين تميزت المجموعة التي أتبع فيها الإسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى من الإبتكار ، الدافعية ، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق ، الرضا عن العمل والتفاعل الإجتماعي . أما المجموعة التي أتبع فيها الإسلوب الحر تميزت بالإخفاض في جميع النواحي السابقة.

### 3/ دراسة جامعة ولاية أوهايو ohio state studies :

تمكن الباحثون في هذه الدراسة من تحديد بعدين للسلوك القيادي وهما:

أ. بعد هيكل المهام : يرمز هذا البعد الى سلوك القائد في تنظيم العلاقات بينه وبين أعضاء جماعة العمل التابعين له وذلك من خلال وصف طبيعة علاقات العمل من حيث الإهتمام بالعمل والإلمام بالمهام وطرق ولجرائات العمل الجديدة التي يبديها المرؤوسين والتحديد الواضح لقنوات الإتصال وكيفية تسهيل تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة والقائد (Robin,2007)

ومن أهم الملامح الرئيسية لهذا البعد :

1. يدير القائد العمل بيد من حديد.
2. إتباع طرق محددة ونمطية في العمل.
3. إبلاغ القائد عن أي قرارات تتم بواسطة الأفراد.
4. يربط العاملين بالعمل بشكل يؤدي الى الإذعان.
5. يتدخل القائد في تحديد متطلبات العمل (العميان،2002).

ب. بعد الإهتمام بمشاعر الآخرين: يرمز هذا البعد الى سلوك القائد الدال على الصداقة ، الثقة المتبادلة،

الإحترام والعلاقات الحميمة بينه وبين أفراد مجموعته (Robin,2007)

ومن أهم الملامح لهذا البعد:

1. يظهر القائد امتنانه لمن يؤدي عمله.
2. يركز القائد على أهميه الروح المعنوية.
3. يتعامل القائد مع مرؤوسيه كأنداد.
4. التعامل مع القائد سهل يحب الناس ويحبونه (العميان،2005).

### 3/ نظرية الخط المستمر في القيادة:

حدد تانينبيوم وشميدث (tannenbaum & schmidth) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل ويمثل نهاية الطرف الأيسر من الخط سلوك القائد المركزي بينما يبين الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي، وهنالك عدة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في إتخاذ القرارات. وتشير هذه النظرية الى أنه لا يوجد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات وأن إعتقاد أسلوب معين يعتمد عدة عوامل منها العوامل المتعلقة بالمدير مثل قدرة المدير علي حل المشكلة وإتخاذ القرار وحده ومدى

إستعداده لإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في الأخطاء، ومنها كل العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالرغبة في الإستقلالية بالعمل والقدرة على تحمل المسؤولية وفهم أهداف المنظمة، ومنها العوامل المتعلقة بالموقف كالتقاليد والأعراف التنظيمية وقدرة الجماعة التنظيمية على العمل كفريق واحد وغيرها (العميان، 2005).

#### 4 / نظريه ليكرت في القيادة:

يعتبر ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الإسلوب الذي يتبعه الإداريين في قيادتهم لمرؤوسيههم وقد قدم ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادي كما في الجدول رقم (1.1.2).

#### جدول رقم (1.1.2)

#### جدول يوضح نظريه ليكرت في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسه والتهديد الدائم لهم.	نظام إستغلالي تسلطي Exploitative authoritative
مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه متوسطة ويضعهم تحت المراقبة المحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب.	نظام تسلطي نفعي Benevolent authoritative
تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من الحوافز السلبية.	نظام إستشاري Consultative
تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار.	نظام المشاركة الجماعية Participative group

المصدر: أمين، 2009م.

تعتبر النظريات السلوكية مدخلا موثقاً به لكونه مدعوماً بكثير من الدراسات وله قيمة استكشافية حيث يقدم خريطة تصورية شاملة تفيد في فهم سلوكيات القائد، وبالرغم من ذلك وجهت لهذا المدخل بعض الانتقادات منها:

1. إن هذه النظريات لم تمكن الباحثين من إيجاد علاقة بين القادة والنتائج المترتبة على سلوك القادة مثل الروح المعنوية والرضا الوظيفي والإنتاجية.
2. لم يتمكن الباحثين من تحديد مجموعة عامة من السلوكيات القيادية التي تساهم في استمرار القيادة الفعالة.

### ثالثاً: مدخل الشبكة الإدارية (نموذج بليك وموتون):

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالإعتماد على عنصرين أساسيين هما البعد الإنساني (الإهتمام بالعاملين) والبعد الإنتاجي (الإهتمام بالإنتاج أو أداء المهام) وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي وهو الإهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الإهتمام بالإنتاج ، والشبكة مقسمة الى تسعة مربعات رأسية وأفقية حيث يعبر الرقم (9) عن أعلى درجة من السلوك والرقم (1) عن أدنى درجة من السلوك (حسن، 2004).

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد درجات متفاوتة من الإهتمام بالإنتاج والأفراد إلا أن الباحثان أكدوا على خمسة نماذج قيادية هي (العميان، 2005).



## شكل رقم (1.1.2)

### الشبكة الإدارية

(1-9) أسلوب القيادة المتسلطة						(9-9) أسلوب القيادة التكاملية	
				(5-5) أسلوب القيادة المتوازنة			
(1-1) أسلوب القيادة الضعيفة						(9-1) أسلوب القيادة الإنسانية	

المصدر: العميان، 2005.

1. أسلوب القيادة الضعيفة (1-1): تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين ويبدل القائد أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب و تحقيق درجة من الرضا للمرؤوسين بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي.
2. أسلوب القيادة المتسلطة (1-9): يظهر القائد إهتماماً عالياً بالإنتاج وإهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين.
3. أسلوب القيادة التكاملية (9-9): تركيز عالي على كل من المرؤوسين والعمل ونجد هنا أن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومشاركين في تحديد أهداف المنشأة التي تؤدي الى إيجاد علاقة ثقة واحترام.
4. أسلوب القيادة الإنسانية (9-1): يظهر القائد إهتماماً عالياً بالأفراد وإهتماماً ضعيفاً بالإنتاج ويقوم القائد هنا بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخ يسوده الأمان والراحة لإرضائهم.
5. أسلوب القيادة المتوازنة (5-5) : يبدي القائد إهتمام معتدل بكل من الإنتاج والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الإنجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة الى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية .

## رابعاً: المدخل الموقفى:

تركز النظريات التي يتضمنها هذا المدخل على أن القائد وليد الموقف وأن الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم وأن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فالإختلاف في المستويات الإدارية يؤدي الى إختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة او رئيس قسم ، فنظرية الموقف تربط بين سمات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.(خيري،2013).

وبذلك لا يوجد نمط قيادي فعال يصلح في جميع المواقف والظروف بل إن القائد يمارس جميع الأنماط ولكن في مواقف مختلفة ومهمة القائد هي أن ينتقي النمط القيادي الملائم للموقف. هنالك أربعة متغيرات موقفية تؤثر في سلوك القادة هي (العبادله،2003):

1. خصائص المديرين الشخصية كالذكاء ،الثقة بالنفس،الدوافع ،الثقافة.
  2. خصائص المرؤوسين الشخصية ودوافعهم وحاجاتهم.
  3. عوامل الجماعة التي تؤثر في نجاح او فشل المنشأة ومن أهمها فعالية نمو الجماعة، هيكل الجماعة، مدي تماسك الجماعة وتعاونها لتحقيق الأهداف.
  4. عوامل المنظمة المتعلقة بنوع المنظمة ،مصادر القوة ،ضغوط العمل.
- ومن أهم النظريات التي تنطوي تحت المدخل الموقفى هي:

### 1/ النظرية الموقفية لفيدلر fiedlers contingency theory:

طور فيدلر نموذج للقيادة أسماه (نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة) بعد دراسة دامت (17) عاما ويركز فيها على أن كفاءة القيادة تعتمد على التفاعل الذي يحدث بين النمط القيادي وطبيعة الموقف الذي يواجهه القائد والتي تركز على:

1. الفاعلية كأساس للسلوك القيادي.
2. ليس هناك نمط واحد للقائد الفعال لإستخدامه.
3. ضرورة تشجيع الإدارة على الأخذ بعين الإعتبار ملاءمة القائد مع الموقف عند إختيار قائد معين لمنصب معين (المخلافي،2007).

## أبعاد نظرية فيدلر:

- أ. علاقة القائد بمرؤوسيه: يعني مدى تقبل المرؤوسين لشخص القائد وارتباطهم به ومدى إحترامهم واعجابهم وحبهم له ومدى إستعدادهم لتقبل توجيهاته وطاعته في تنفيذ أوامره. و يرى فيدلر أن هذا العامل هو أكثر العوامل أهمية في تحديد مدى تفضيل الموقف الإداري وملاءمته للقائد لممارسة النمط القيادي الفعال.
- ب. البناء التنظيمي للعمل : يعني بنية العمل والى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً ومفهوماً ،كما يعني مدى ثبات المهام في البناء التنظيمي ودقتها ومدى إلمام فريق العمل بأبعادها وكيفية أدائها فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملًا وواضحاً للمرؤوسين كان عمل القائد سهلا في توجيههم الى ما يجب القيام به. يأتي هذا العامل في الدرجة الثانية من الأهمية في تحديد درجة أفضلية الموقف.
- ج. قوة مركز القائد : يعني السلطة الرسمية التي تمنح للقائد ومدى قدره هذه السلطة على منح القائد القوة والقدرة اللازمتين للقيادة (Robin,2009).

## 1/ نظريه الموقف القيادي لهيرسي وبلانكهارد:

تشير هذه النظرية الى أن القائد الناجح يعدل أسلوبه القيادي تبعاً لدرجة النضج عند المرؤوسين وتعني درجة النضج مدى إستعداد المرؤوسين لتأدية المهام الموكلة اليهم وتعتمد درجة الإستعداد على مدى قدرة ورغبة وثقة المرؤوسين بأنفسهم للقيام بمهامهم وقد حدد هيرسي وبلانكهارد أربعة أساليب للقيادة وهي (سالم واخرون،2009):

1. أسلوب التفويض : والذي يسمح للمجموعة بحرية إتخاذ القرارات ويمتاز المرؤوسين بأنهم قادرين وراغبون بالعمل وواثقون بأنفسهم.
  2. أسلوب المشاركة : والذي يؤكد على المشاركة بالأراء وإتخاذ القرارات ويمتاز المرؤوسين بأنهم قادرين على العمل ولكنهم غير راغبين وغير واثقين بأنفسهم.
  3. أسلوب الإقناع : يتضمن شرح المهام بطريقة تقنع المرؤوسين ويتميز المرؤوسين بأنهم غير قادرين على العمل ولكنهم راغبون به وواثقون بأنفسهم.
  4. أسلوب الأمر : يتضمن إعطاء تعليمات وأوامر محدده وإشراف مباشر على العمل ويتميز المرؤوسين بأنهم غير قادرين على العمل وغير راغبين به وثقتهم ضعيفة بأنفسهم.
- يمكن القول أن النظريات الموقفية تعطي إهتماما أكبر بالمتغيرات المتضمنة في أي موقف قيادي وخاصة المواقف التي تتطلب عمل جماعي وتقوم هذه النظريات على أساس أن أي قائد لا يمكنه أن يبرز كقائد إلا اذا تهيأت له في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لكي يستخدم مهاراته (الحري،2004).

مما سبق يلاحظ أن مدخل القيادة الموقفية يؤكد أهمية توافق الموقف مع سمات القائد وهذا التوافق هو الذي يحدد نجاح القائد وقد ساهم هذا المدخل في إظهار بعض السمات المناسبة لبعض المواقف الإدارية ولكن توفر السمات لا يعني بالضرورة نجاح القائد لأنه قد لا يستخدم هذه السمات المتوفرة لديه في الوقت المناسب ، وعلى الرغم من فعالية النظريات التي تضمنها هذا المدخل إلا أنها لا تخلو من تعرضها للنقد من قبل الباحثين ومن أهم المآخذ التي وجهت لها أنها لم تتعرض لجميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على عناصر الموقف بل إقتصرت على عدد محدود (رضوان واخرون، 2007).

### خامسا المدخل التشاركي:

تدعو النظريات التي يتضمنها هذا المدخل الى ضرورة وجود تفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى على إفتراض أن القيادة عملية تشاركية وتفاعل إجتماعي بين القائد ومرؤوسيه فهي تمزج بين نظرية السمات والنظرية الموقفية حيث تركز على ما يتميز به القائد من صفات موروثه او مكتسبة بالإضافة الى التركيز على خصائص الموقف والبيئة المحيطة وكذلك تركز على خصائص الجماعة وتدعو الى ضرورة الاستجابة لهذه الجوانب ومراعاتها من خلال عملية التفاعل الإجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، ومن أهم نظريات هذا المدخل:

### 1/ القيادة التبادلية:

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة إتفاق متبادل بين القائد والمرؤوسين ففي مقابل إمتثال المرؤوسين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على المكافآت والثناء إذا نفذوا مهماتهم بنجاح أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

نجد أن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الإحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة او أداء مهمات معينة وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة ، فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين فضلا عن إرضاء إحتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل (صالح و محمد، 2013).

ويرى "أبولانصر" أن القيادة التبادلية تحدث عندما يأخذ المديرون زمام المبادرة في تقديم شكل من أشكال إشباع الحاجات في مقابل الحصول على شئ له قيمة في نظر العاملين مثل زيادة الأجور او تحسين ظروف العمل او الترقية او التقدير الإيجابي وغيرها ، والمدير القائد يضع أهداف واضحة كما أن لديه

القدرة على فهم إحتياجات العاملين معه و إختيار المكافآت المناسبة لهم والتي تثير دافعيتهم وحماسهم (أبولنصر،2009).

ويعرفها (صبري،2005) بأنها قيادة تقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل و الإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج ، ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام الفائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا اذا إستمر أدائهم له بشكل جيد .

ويرى "Schuster" المشار اليه في (محسن) أن القائد التبادلي يستند الى قوة التأثير في الآخرين من مركزه ومكانته أينما وجدت وهذه القوة يكافئ بها العاملين الذين ينجزون الأعمال بإتقان وفي الوقت نفسه يراقب السلوكيات لإكتشاف الأخطاء التي تصحح بعد ذلك(محسن،2017).

#### خصائص القيادة التبادلية :

1. تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والتابعين.
2. التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاون معهم .
3. القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط او بقانون الترغيب والترهيب .
4. يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
5. يركز على تحسين الرضا الوظيفي.
6. يتصف هذا النمط بالديموقراطية ( العجمي،2010).

#### أبعاد القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على بعدين هما:

1. المكافأة الوقية او الشرطية: وتشير الى عملية المبادلة بين القائد والعاملين حيث يقوم القائد بمكافأة المرؤوس او معاقبته بناء على كفاءة أدائه او ضعف هذا الأداء ، فالمرؤوسين يقبلون وعود القائد او المدير بالمكافآت او تجنب العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة (الرفاعي، 2013). ويرى (Bass) المشار إليه في (العابدي،2015) إنه بوجود أسلوب المكافآت يتم الوصول لحلول فعالة للأداء السيئ ومشكلات العمل عندما يظهر القائد التبادلي بفكرة المكافأة للخروج من الأزمة كما يشجع العاملين على الإستمرار بالمحاولة، ويرى (Avolio&Bass,1999) أن القائد التبادلي يستخدم المكافآت الشرطية لتحفيز المرؤوسين من خلال عملية التبادل التي تحدث بين القائد والمرؤوسين حينما

يتم تبادل الجهد الذي يبذله المرؤوسين بمكافآت محددة. كما يحدد هذا الأسلوب القيادي على تحديد ماهية المكافآت التي يمكن أن يتوقعها المرؤوسين فيظل مستويات الأداء المختلفة (محسن، 2017).

2. الإدارة بالاستثناء: وهي القيادة التي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة ، والتدخل اذا لم يقم المرؤوس بتحقيق الأداء المطلوب بغرض التصدي لها (العجمي، 2010). ويعرفها (العتيبي ، 2002) بأنها تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها والتي تفاجئ المنظمة أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية وترفع الى الإدارة العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها لإتخاذ القرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجته والرجوع اليه مستقبلا في الحالات المشابهة ، كما يري (الهوري ) المشار اليه في (العابدي، 2015) إن الإدارة بالاستثناء هي أسلوب من أساليب القيادة التبادلية حيث لا يتدخل الرئيس إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين إستيفاء المعايير او المعدلات الموضوعية ومن منظور المرؤوسين فان الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف وتصحيح الإنحرافات.

على أساس المضامين الفكرية السابقة حددت خصائص القائد التبادلي بالآتي: (صالح ومحمد، 2013):

1. يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
2. يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
3. يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي الى تحقيق الأهداف.
4. يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
5. يتجنب المخاطرة الى حد كبير.
6. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
7. يولي إهتمام الى تحديد الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## 2/ القيادة التحويلية :

يعتبر المدخل التحويلي في القيادة من المداخل المعاصرة ومن المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أوائل السبعينات من القرن العشرين على يد العالم " Burns " في عام (1978) في كتابه (القيادة) الذي جاء متضمنا لمفهومين من مفاهيم القيادة هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وأكد فيه ضرورة الإهتمام بعملية التأثير القيادي الذي يتعدى الإهتمام بعملية الإنتاج وأكد على أهمية تفاعل القادة مع الحالة النفسية للعاملين من أجل توحيد الأفراد ذوي الدوافع والقيم المتباينة ، وحشد الطاقات وتوظيفها ضمن إطار المنافسة والأهداف بشكل مستقل أو متبادل بين القائد والعاملين، من منطلق أن الأفراد يتبعون

الشخص الذي يؤثر فيهم ، فالفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يستطيع أن يفعل أمور عظيمة لها مردود إيجابي كبير في نفوس مرؤوسيه. ويعد (Burns) بحسب رأي كثير من العلماء المؤسس الحقيقي لنظريات القيادة الحديثة ، وفي عام (1985) نشر "Bass" كتابا بعنوان (القيادة والأداء غير المتوقع) leadership performance beyond expectation وقد اقترح من خلاله نظرية في القيادة تناول من خلالها أفكار "Burns" حول القيادة التحويلية والإجرائية بالنقد والتعديل وأكد على إمكانية تحديد إلى أي مدى يمكن أن يكون القائد قائداً تحويلياً من خلال مدى تأثيره على تابعيه وقد ذهب "Bass" إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي الجاذبية ، الإستهارة العقلية والإعتبار الفردي ، ثم أضاف "Bass" في عام (1991) عنصراً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وفي عام (1993) عاد "Bass" بالإشتراك مع "Avolio" وقدما نموذجاً أكثر حداثة للقيادة الإجرائية والتحويلية يتضمن سبعة عناصر كالآتي:

العناصر الإجرائية وهي :

1. المكافأة الطارئة : وهي تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك ويحقق القائد من خلالها التعزيز الإيجابي للتفاعل او التبادل مع الأتباع بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.
2. الإدارة بالاستثناء : وفيها يتدخل القائد فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ وذلك من خلال إستخدام التعزيز السالب او العقاب.
3. الإدارة بدون تدخل: وهي تصف غياب القائد الذي يتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل. أما عناصر القيادة التحويلية فتتضمن الجاذبية (التأثير المثالي)، الإستهارة العقلية، الدافعية المستوحاة والإعتبار الفردي.

ونجد أن نموذج القيادة التحويلية الذي جاء به "Bass & Avolio" يختلف عن القيادة التحويلية عند "Burns" في جوانب منها:

أولاً: أوضح "Burns" أن القائد يكون قائداً تحويلياً عندما يستطيع تحويل أتباعه وحثهم على الأداء بشكل أفضل مما هو متوقع منهم عادة ، في حين أن "Bass & Avolio" لم يحددا خصائص معينة او نتائج معينة لشيء ما على أساس أنها الأفضل او الأسوأ.

ثانياً: أوضح "Burns" أن القيادة التحويلية تحدث فقط عندما يستطيع جماعة ما التقدم نحو الإنجازات المرغوبة بينما ويرى "Bass & Avolio" عكس ذلك .

ثالثاً: يشير "Burns" الى ضرورة تجاوز نظرية القيادة التبادلية في دراسة القيادة بينما "Bass & Avolio" يشيران الى أن جانباً من النظرية لا يزال مطلوباً ومفيداً ويؤكدان على أهمية استخدام المكافآت الطارئة كوسيلة للتأثير على الدافعية وتصحيح الأداء.

رابعاً: ينظر "Burns" الى القيادة التي تعتمد على إجتذاب الجماهير على أنها قيادة وهمية ومن ثم لا يعطيها أهمية في وضع نظرية عامة للسلوك القيادي، أما "Bass & Avolio" فينظران اليها على أساس أنها مكون جوهرى للقيادة المحتملين (الهاللي، 2001).

### 8/1/2 مفهوم القيادة التحويلية:

ورد مفهوم التحويل في اللغة في لسان العرب على النحو الآتي : حول بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور ، وتحول عن الشيء زال عنه الى غيره وتحول من موضع الى موضع .  
أما في الإصطلاح فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود ذلك الى إختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية وفيما يلي عرض لأهم التعريفات المتعلقة بالقيادة التحويلية:  
عرف "Burns" المشار اليه في (الهاللي، 2001) القيادة التحويلية على أنها (عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين الى النهوض بالآخر لتحقيق أعلى مستويات الدافعية والأخلاق).  
كما عرف Bass (1985) القيادة التحويلية بأنها (القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة ، فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أعظم مما هو متوقع منهم (مطر، 2014).

ويري (السيد، 2008) أن القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوي إدراكهم للنظر الى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية الى إهتمامات تتعلق بالإنجاز العالي والتقدم من أجل صالح المنظمة والإرتقاء بمستوى حاجاتهم الى أعلى قمة الحاجات في هرم "ماسلو" والسعي الدائم للتغيير في العمل.

أما الهواري فيري أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري الى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، 1996).  
وعرفها (الغامدي، 2001) بما يأتي (يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواعة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية ويقوم هذا النمط على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباعها واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود).



وذكر (tichy & devanna, 1990) أن القائد التحويلي هو الذي يسعى الى زيادة وعي مرؤوسيه بإحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي الى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (خيري،2013).

كما تعرف القيادة التحويلية عند (Bass,1998) بأنها مستوى من التعاطي بين القائد ومرؤوسيه يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد (صبري،2009).

ويعرفها (منصور وخفاجي ،2010) بأنها القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة بغرض الإرتقاء بالأداء. أما (العامري ومنصور ، 2007) فقد عرفاها بأنها قيادة إبحاثية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن.

ويؤكد (Jan) أنه وبعد إجراء العديد من الإختبارات منذ عام 1985 على يد (Bass) وحتى وقتنا الحاضر أن القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية ، والسمو بالإهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق مصلحة المنظمة ، ومخاطبة الإحتياجات العليا لديهم (مطر،2014).

مما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها الأسلوب الذي يستخدمه القائد للتأثير في سلوك المرؤوسين في ضوء إمتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وقدرته على كسب ثقة المرؤوسين وولائهم وحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والإلتزام بها.

### **9/1/2 خصائص القيادة التحويلية: تتميز القيادة التحويلية بعده خصائص منها:**

1. الكاريزماتيكية : وهي طبيعة السلوك الذي يصدر من القائد حيث يجعله ذا شخصية جذابة ،وقد ذكر (Bass,1985) أن القيادة التحويلية تحتوي على الكاريزما في الإطار المفاهيمي لها ولكنها لا تقتصر على القيادة الكاريزمية وهذا يشير الى أن الكاريزما وحدها ليست كافية لتفسير وتوضيح عمليات القيادة التحويلية ( Mills,2007 ).

2. الرؤيا وهي المستقبل الجذاب والمثالي للمنظمة المراد تحقيقه .

3. التمكين وهو القدرة على تحفيز الأفراد و شحن الطاقات وتمكين الآخرين مما يؤثر على المبادرة في تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة لأن بالتمكين يصبح الأفراد ملتزمين في العمل بشكل أكثر ويأخذون على عاتقهم مسؤولية العمل ويبذلون أقصى ما لديهم لإنجاز الأعمال المطلوبة .

4. التغيير وهو يشتمل على التغيير في الإستراتيجية والهيكل والسلوك لذلك يكون التغيير شاملاً كما أن دور القائد يكمن في تهيئة الأفراد نحو التغيير وتقبله وتخفيف مقاومتهم له (القراله،2008).

ويري Leihwood المشار اليه في (الغزالي،2012) أن القيادة التحويلية يجب أن تعمل على :

1. تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على العمل الجماعي وتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ الثقافة المهنية.
2. تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية وتحفزهم على الإنخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على إعتقاد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف.
4. تشكل من العاملين فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز.
5. تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
6. تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمه التغيير.

**10/1/2 أنماط القيادة التحويلية : يري "Burns" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن:**

1. القيادة العقلانية:

يستخدم مصطلح عقلي intellectual للإشارة الى تبني أفكار ومعارف وقيم معينه كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظراً Theorist أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد أخلاقياً moralist وأما الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي الى تغيير الأفكار والفلسفة (الهالي،2001).

## 2. القيادة الإصلاحية:

يري (Burns) أن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة مرؤوسيهما مما يؤدي إلى إكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة ومرؤوسين آخرين وتعد الحركات الإصلاحية أكثر أنواع القيادات طلباً لمهارات أساسية إستثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم ، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو إصلاح جانب منه.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير إجتماعي ملحوظ وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الإجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله ، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والتبادلية فهي تحويلية في روحها وتبادلية في إجراءاتها (علي، 2011).

## 3. القيادة الثورية:

الثورة عكس الإصلاح حيث أن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الإجتماعي بأكمله وعلى الرغم من ذلك يحذر "Burns" من أن هذا التحول الكاملي غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة ، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة ، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية ناجحة لا بد أن تتوفر لها عدة خصائص منها:

أ. القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

ب. القيادة الثورية تتطلب الصراع ولكن نجد أن مستوى الصراع يكون أعلي بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة .

ج. يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والإجتماعي لدى القادة والأتباع (الهالي، 2001).

## 4. القيادة البطولية :

معظم الدراسات والنظريات في القيادة سابقاً تميل إلى تعريفات القائد التي تركز أو تؤكد على الدور الفردي للقائد والدور البطولي للقائد وتفضله، ففي القيادة الكاريزمية تكون فعالية القائد في تأثيره في التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم وممارستهم للجهود الإستثنائية في سبيل إرضاء القائد الفرد ويقول "Calder"

أن الناس عموماً يضمنون أهمية القائد من أجل تفسير الأحداث بطريقة ترجح وتؤيد إفتراضاتهم ومضمون نظرياتهم لقد صنعوا من القادة أبطالاً وصوروهم قادرين على تقرير وتحديد ما من شأنه تعظيم وتكبير مؤسساتهم ، فالقائد البطل يتوقع أن يكون الأكثر حكمة وشجاعة من الآخرين او يحاول غرس هذه الإتجاهات لدى العاملين.

#### 5. القيادة الأيديولوجية:

تعرف الأيديولوجية بأنها مجموعة من الأفكار التي تشكل الأسس في نظام سياسي او إقتصادي. القائد الأيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي وطبقاً للنظرية الكاريزمية عند "House" هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية وهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة والقبول المسلم به للقائد والشعور العاطفي نحوه وإذعان الأتباع للقائد وعلو أهدافهم وثقتهم في تحقيق الأهداف ، وبهذا الفهم يعتبر القائد الأيديولوجي قائد تحويلي لأنه ينشر أفكاراً ويمثل قدوة للتابعين (علي، 2011).

#### 11/1/2 أبعاد القيادة التحويلية:

##### 1. التأثير المثالي Idealized Influence :

التأثير المثالي يشكل العنصر الكاريزمي في القيادة التحويلية حيث يصبح القادة قدوة للسلوك الاخلاقي من قبل اتباعهم (Sarror&Santora,2001) ونتيجة لسلوك القادة يتوقع المرؤوسين إيجاد الثقة والإيمان في القادة وفي عملهم وقراراتهم (Avolio&Bass,2002) ويرجع التأثير المثالي الى الطريقة التي ينظر بها القادة الى قوة السلطة والنفوذ على المرؤوسين والقائد التحويلي هنا يقدم الاقناع ويؤكد على الثقة ويتخذ مواقف في القضايا الصعبة ويقدم القيم الأكثر أهمية ويؤكد على الأهداف الهامة ويلتزم بالقرارات الأخلاقية (Wilson,2013).

كما يعني هذا البعد وفقاً ل (Bass1990) إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه وتحقيق الثقة والإحترام من جانبهم ، وبدون هذه الثقة فان أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تؤدي لمقاومة كبيرة (رشيد،2003) ، والتأثير المثالي حسب (Northouse) يعني كيف يتفاعل ويستجيب التابعون للقائد وسلوكه حيث يكون القائد ذو التأثير المثالي محل إعجاب وإحترام من قبل تابعيه ويمثل نموذجاً مثالياً قوياً في السلوك مما يجعلهم يحذون حذوه (شقواره ، 2013).

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر الى القاده كنماذج للدور ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين ، ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الإرتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية فالكاريزما هي مجموعة من الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القائد بموجبها مثلا عليا يحتذي بها من قبل المرؤوسين الى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم، فالقادة التحويلين يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهم ويتم إحترامهم والثقة والإعجاب بهم ، والمرؤوسين يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية وأن لديهم القدرة على تخطي المخاطر وينظر اليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وان لديهم أعلى المعايير الأخلاقية (علي، 2011).

يتميز القائد المثالي بانه يتحدث عن قيمه ومعتقداته ويزرع الإعتراز في الآخرين إضافة الى إنه يذهب الى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة ويتصرف بطريقة تؤدي الى إحترام الآخرين له ويأخذ في الحسبان النتائج الأخلاقية و المهنية للقرارات التي يصدرها ويظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس (شقواره،2013)، كما أن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الإتصال والتواصل مع العاملين في مكان العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم واقناع العاملين بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة(القيوتي،2001). ويشير (Woods 2003) الى أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط ورموز للدور او المنصب الذي يشغلونه اذ ينظر العاملون لهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والإحترام والثقة تجاههم ، بجانب ذلك فان سلوك القادة وممارساتهم التي تجسد الحرص على المصالح العلهة تجعلهم أكثر تأثيراً على العاملين معهم.

وقد أشارت (مرعي،2008) الى أن القائد المثالي تتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به، الى جانب مقدرته على الإرتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم إستخدامه لسلطته الرسمية لتحقيق مصالحه الشخصية (شقواره ، 2013).

## 2. الدافعية الإلهامية inspirational motivation :

هي التعبير عن الأهداف المشتركة والتفاهم المتبادل لما هو مهم والقادة هنا يتحدثون بوضوح وتفاؤل وحماس وبرؤية جذابة للمستقبل كما يوفرون التشجيع لما يجب القيام به (wright,2007) وهي قيام القائد بتوضيح الرؤية للمرؤوسين بشكل جذاب وبيان كيفية إنجازهم للأهداف والتعبير عن إيمانه بانهم

يستطيعون إنجازها (Gumslouoglu&ilsev,2009) لذا يجب أن يتمتع القائد بمهارات الإتصال الفعال حتي يستطيع توضيح الرؤية للمرؤوسين بشكل مقنع ووفق هذا البعد يعمل القادة على إستثارة همم التابعين واذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وأظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل أتباعه وتشجيع روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد،2003).

والدافعية الإلهاميه هي نوع من السلوك يصف القادة الذين يحفزون التابعين ويشجعونهم على السلوك الإلهامي الجيد ورفع وعي التابعين برؤية ورسالة المنظمة وتوصيل هذه الرؤية للتابعين بلغة بسيطة وسهلة تجعل المرؤوسين على إستعداد لبذل الجهود لتحقيق هذه الرؤية (sarros& santora,2001)، كما إن التحفيز الإلهامي يخلق صورة جذابة للمستقبل تتسم بالتفاؤل وقابلية التحقيق كما إن القادة يضعون توقعات عالية ويستخدمون الرمزية لتركيز الجهود.

وعرف (Bass:1990) الدافعية الإلهاميه على إنها قدره القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف بطريقه بسيطة ، ويرى (Northouse) أن التحفيز الإلهامي يعني أن يقوم القائد بتحفيز والهام أتباعه لإظهار الإلتزام برؤية مشتركة للمنظمة وإيصال توقعاته العالية لأتباعه بوضوح وأظهار الحماس والتفاؤل للأتباع والإشارة الى النتائج الإيجابية وتأكيد الأهداف (شقواره،2013).

### 3. الإستثارة الفكرية Intellectual simulation:

تشير الإستثارة الفكرية الى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود المرؤوسين كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهالي،2001). وذلك بزيادة وعيهم بالمشكلات والنظر اليها من منظور جديد او تحفيزهم على التفكير بالمشاكل القديمة بطرق جديده (فهمي،2013).

ويرى (Avolio&Bass,2002) إن القادة التحويلين يحفزون التابعين ليكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال الإجابة على الإفتراضات وإعادة صياغة المشاكل القديمة وتشخيصها بأسلوب جديد والقادة هنا يعملون على تحسين المناخ الإبداعي في المنظمة ويشجعون المرؤوسين على قبول التحديات كجزء من مهام عملهم والعمل على إيجاد سبل للتعامل مع المشاكل بطريقة عقلانية (Sarros&Santora,2001).

و يعرف (Bass:1990) الإستثارة الفكرية بانها عملية تشجيع العقلانية واستخدام الذكاء وتصف القائد الذي يشجع الإبداع من خلال تحدي المعتقدات العادية وتشجيع التفكير الناقد ومحاولة نهج طرق وأساليب جديده لإيجاد حلول خلاقة (شقواره،2013).

ووفقا لهذا البعد يتجنب القائد النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدث خطأ ويستحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض أفكارهم للنقد بدأً ، كذلك يستحث المرؤوسين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما ولا يوجد شيء لا يمكن تحديه او الإستغناء عنه او حتي إزالته (Avolio,2003)

#### 4. الإعتبارات الفردية Individualized consideration :-

هي فهم ومشاركة الإهتمام مع الآخرين والقائد التحويلي يتعامل مع العاملين كأفراد ، يأخذ بعين الإعتبار إحتياجاتهم وقدراتهم وطموحاتهم ، يستمع اليهم بإنتباه، يؤيد تنميتهم وتطويرهم ويقدم اليهم المشورة والتدريب وهذه المفاهيم من الإهتمام تساعد المرؤوسين على تعظيم مقدراتهم الكامنة (Wilson,2013) وفيها يتم التعامل مع المرؤوسين بطرق مختلفة تراعي الإعتبارات الفردية ولكن بعدالة (الهالي،2001). ويعرف (Bass:1990) الإعتبارات الفردية بأنها إعطاء القائد الإهتمام الشخصي للمرؤوسين وان يولي إهتماماً للفروق الفردية للتابعين ويتعامل مع كل منهم بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإسداء النصح والإرشاد لهم وفهم الإحتياجات لكل مرؤوس والعمل على إشباعها والإستماع للمرؤوسين وتوفير المناخ الداعم لهم (شقواره،2013).

ووفقا لهذا البعد يعطي القائد إهتمام خاص بمشاعر الأفراد حيث يعد القائد نفسه مدرباً للمرؤوسين وناصحاً لهم حريصاً على تكوين علاقات وطيدة معهم وتوفير مناخ مؤسسي يدعم عملية التعلم ويشجع الإستقلالية والإبتكار والتجديد (Avolio,1990). كما يشير هذا البعد الى تعامل القائد مع كل فرد في المنظمة كحالة مستقلة ومتميزة فيعمل القائد كمدرّب وموجه لتنمية المهارات والطاقات الكامنة لدى كل فرد على حده مما يولد لدى الفرد شعور بالتميز والتقدير الشخصي يجعله أكثر رغبة في الإنجاز (Popper etal,2000) وهذا يتطلب من القائد ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد والتعامل معهم بإحترام وان يكون مستمعا جيدا لهم ويعطيهم الثقة والاطمئنان عند الحديث عن أي شيء (Avolio,2003) .

#### 12/1/2 خصائص القائد التحويلي : تتضمن خصائص القائد التحويلي ما يلي:

1. الكاريزما: القائد التحويلي صاحب رساله ويلهم الآخرين على إتباعه بطريقة مثيرة للعواطف.
2. الثقة بالنفس: القائد التحويلي لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من الإطلاع عليها بسهولة وبسر .
3. الرؤية: القائد التحويلي يملك رؤيه للتطوير ويفعل الأشياء التي تغير الأوضاع الى الأفضل حتى ولو أدى ذلك الى التضحية بنفسه.

4. الحساسية البيئية: القائد التحويلي شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وهو يعرف ما يستطيع فعله وما لا يستطيع فعله.

5. الإستمالة الذهنية: القائد التحويلي يساعد المرؤوسين على التعرف على مشاكلهم ويدلهم على طرق حلها .

6. الإعتبارات الشخصية: القائد التحويلي يعطي المرؤوسين الدعم والتشجيع والإهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز اعمالهم على الوجه الأفضل.

7. الالهام: القائد التحويلي ينقل بوضوح أهمية رسالة المنظمة ويعتمد في ذلك على إستخدام الرموز والشعارات.

8. المبادئ الأخلاقية: القائد التحويلي يتجه لإتخاذ القرارات بطريقه تظهر مستويات متقدمة من التفكير الأخلاقي.

9. الإحترام والولاء: القائد التحويلي يفرض إحترامه على الافراد ويزرع فيهم حب الولاء بحرصه على ان يبين لهم مدى أهمية إسهاماتهم في العمل .

10. المديح المعبر: القائد التحويلي غالبا ما يمدح أفراد فريقه على عمل أنجزوه بشكل جيد ، فإعلامهم بدور أسهاماتهم في النجاحات يقويهم على مواجهة التحديات المستقبلية.

أما (Tichy&Devana) فقد توصلا من خلال ملاحظتهما لعدد من القادة التحويليين في أثناء ممارستهم لمهام عملهم الى أن هؤلاء القادة يتمتعون بخصائص عامه تختلف عن تلك التي يتمتع بها القادة التبادليون وهي كالآتي:

1. ينظر القادة التحويليين الى انفسهم على أنهم عوامل مساعدة على إحداث التغيير فهم يسعون الى إحداث تغيير وتحول في المنظمة التي يتولون مسؤوليتها.

2. يتصفون بالجرأة والشجاعة ويمكنهم التعامل مع المقاومة واتخاذ موقف والإقدام على المخاطرة ومواجهه الحقائق.

3. لديهم إيمان عميق بالناس ولديهم معتقدات إيجابية حول الدافعية والثقة وتمكين العاملين ومنحهم السلطات.

4. لديهم مجموعه قويه من القيم تدفعهم الى تحقيق اهدافهم.

5. يؤمنون بالتعليم المستمر وينظرون الى الأخطاء سواء كانت أخطاءهم او أخطاء الآخرين على أنها فرص للتعلم.



6. يستطيعون التكيف مع التعقيد والغموض.

7. لديهم بصيرة ورؤي مستقبلية (Techy & Devana, 1990)

13/1/2 مقارنه بين القائد التحويلي وغير التحويلي :

من خلال المقارنة يتضح ان القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إلهامه وابداعه للتأثير في مرؤوسيه والجدول رقم (2.1.2) يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي

### جدول رقم (2-1-2)

#### مقارنه بين القائد التحويلي وغير التحويلي

الرقم	الابعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
1	علاقتة وتفاعلة مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة تتطلع الى التغيير الجوهري للوضع الراهن
3	المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم	توجه مشترك مع من هم أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز علي الافضل
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الاخرين	تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
5	الخبرة	إستخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أساليب عمل لتحقيق الأهداف	تجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحسس البيئي	لا يركن الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن

8	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح الألفاظ في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية معتمده على الخبرة والمركز الإجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والإعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل إتجاهات المرؤوسين الى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها

المصدر (عباس، 2004).

#### 14/1/2 العوامل التي تعوق نجاح القائد التحويلي:

هنالك عناصر تعوق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال منها :

1. إخفاق القائد التحويلي في الإستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
2. ميل القائد الى السيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
3. سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الإحتفاظ بفريق فعال.
4. افتقار القائد للنزاهة والشخصية القيادية فالمرؤوسين يقدنون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون أن يكونوا مثله.
5. غياب الذكاء الإجتماعي مما يقلل من فعاليتهم داخل المنظمة .
6. عدم تفاعل القائد مع فريقه.
7. إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع.
8. إفتقارهم الى الرؤية المستقبلية فالأفراد يجب أن يعرفوا الى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير (العازمي، 2006).

#### 15/1/2 مهام القائد التحويلي :

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القاده الآخرين بانه داعية تغيير ومن أجل انجاز هذه الوظيفة

فانه يقوم بعدد من المهام حصرها (الهوري، 2005) في الآتي:

## 1/ إدراك الحاجة للتغيير :

القائد التحويلي بإعتباره قائد المستقبل يدرك الحاجة للتغيير ولديه القدرة على اقناع الآخرين بحاجتهم الى التغيير سواء من خلال جاذبيته الشخصية او قدرته الإلهامية كما إنه قادر على إستثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم ،كما إنه قادر على الإرتقاء بمستوى حاجاتهم.

ولتغيير أوضاع المنظمة يقوم القائد التحويلي بتشخيص الموقف الحالي للمنظمة من خلال تحليل المتغيرات العالمية المعاصرة وتأثيرها على المنظمة بالإضافة الى تحليل موقف المنظمة الحالي واستراتيجيتها الحالية وتحليل ثقافه المنظمة وهيكلها التنظيمي وأنماط القيادة والاشراف ونظم التشغيل والرقابة وتحليل نظم الأفراد والمهارة الكلية للمنظمة.

## 2/ صياغة الرؤية:

الرؤية هي الصورة الإيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة ومن أجل إيجاد رؤية مشتركة يحتاج القائد الى افكار جديدة تتلاءم مع إستراتيجية المنظمة ، ويجب ان يكون لديه القدرة على تحويل تلك الأفكار الى تصورات وقصص مثيرة ذات معني ويمكن تحقيقها.

أما الرسالة فتعبر عن الفلسفة او المفاهيم التي تتبناها المنظمة وتؤمن بها وتسعي لتحقيقها وتعبر الرسالة عن علاقه المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع ، والرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية وهي تمنح خريطة نظرية توضح الإتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة وتمنح هوية المنظمة المعني وتوضحها . بالإضافة الى أن الرؤية المستقبلية تعطي المرؤوسين إحساسا بالهوية داخل المنظمة وشعور بالفاعلية الذاتية .

هناك شروط لابد من توفرها في الرؤية هي:

1. ان تحقق الرؤية طاقة وتعاطف والتزام وليس قلق وارتباك.
  2. ان تكون الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق وتعتبر مرشدا لكل نشاط في المنظمة.
  3. ان تكون الرؤية قوية فهي لابد ان تركز على تحقيق نتائج مرتفعة.
- وحتى يحدث تحول ناجح في المنظمة لابد ان يتم وضع رؤية جديدة قادرة على جذب العاملين الى دور جديد، وكسب التزام عاطفي وفكري للرؤية الجديدة ،و جعل الرؤية الجديدة جزء من نظام ثابت وراسخ.

### 3/ إختيار نموذج التغيير ومساراته:

يري "الهوري" إن القائد التحويلي لا يضع في أجدته التغييرات الجزئية المعروفة في أساليب تطوير المنظمات وإنما ينظر الى التغيير على إنه تحويل للمنظمة ويقصد به إجراء تحويل جذري في المنظمة يتميز بالخصائص الآتية:

1. إنه تغيير كبير في حجمه وتأثيره ويترتب عليه ظهور كيان جديد للمنظمة.
2. يحتاج الى فترة زمنية طويلة تمتد لسنوات وهو يرتبط بالمستقبل.
3. ينطوي على تغيير رسالة المنظمة وثقافتها واستراتيجيتها ونظم العمل بها ومواردها البشرية... الخ ، كما يرتبط بتغييرات البيئة الخارجية للمنظمة مثل المنافسة والتكنولوجيا وغيرها .
4. يبدأ التحويل بمبادرة من الإدارة العليا للمنظمة وتنقل رؤيتها الخاصة للمرؤوسين ، وكذلك يحتاج الى خبراء لإثراء عملية التحويل التي تنصب على وتتم من خلال العنصر البشري على المستوى الفردي والجماعي.
5. التحويل عملية إقتصادية بمعنى إن عائدته أكبر من تكلفته.
6. التحويل يعتمد على فكر إداري يؤمن بالمشاركة والإلتزام الذاتي وروح الفريق والمرونة.
7. التحويل يصاحبه ألم الوضع الحالي وأمل في وضع جديد وذلك على مستوى جميع الأطراف ذات المصلحة.
8. قد تكون هنالك مقاومه للتغيير وهنا تأتي أهميه وجود القائد تحولي الذي يستطيع إدارة التغيير.
9. يعتمد نجاح التحويل على تشخيص دقيق للوضع الحالي للمنظمة من حيث تاريخها وأدائها وقيمها ونظم الأجور ونمط القيادة والإشراف والرضا الوظيفي والمركز التنافسي وغيرها .

### 4/ صياغة الإستراتيجية الجديدة:

يقوم القائد التحويلي بعد صياغة الرؤية والرسالة واختيار نموذج التغيير ومساراته بوضع إستراتيجية تتفق معهما . وإستراتيجية المنظمة هي خطه عمل تشمل كافة الأنشطة على المدى الطويل تحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ هدف طويل الأجل او أكبر في سوق معين باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة . ويعتمد نجاح القائد التحويلي في وضع إستراتيجية المنظمة على تحليل الفرص والمهددات المتوقعة في السوق ونقاط القوة والضعف للمنظمة في ضوء الرؤية والرسالة.

### 5/ تعبئة الإلتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة .وهي تمثل الجزء المحسوس وغير المكتوب من المنظمة ، وهذه الأشياء التي تكون الثقافة المشتركة قد تكون واضحة ولكنها في غياب شكل التعليمات المباشرة تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها كما تؤثر بشدة في الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال.

ووظيفه القائد التحويلي هو أن يعمل على تعبئة الإلتزام من خلال بلورة رسالة لمنظمة وادخال وترويج منظومة القيم والقناعات الجديدة ، صياغة وتدعيم النسيج الروحي للمنظمة عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

نجد إن وظائف القائد التحويلي تواجه بعض المشاكل أثناء القيام بها مثل :

1. ضعف الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للعمل في المنظمة.
2. التضارب في تنفيذ النظم واللوائح المنظمة التي تعوق عمل الإدارة .
3. مركزية القرارات لا مركزية التنفيذ.
4. قصور الصلاحيات الإدارية للقائد يعيق التجديد السريع المطلوب.
5. ضعف ثبات اللوائح التنظيمية يقلل من الإنطلاق بالأنظمة الإدارية الى ما يجب تحقيقه.
6. إنتشار النمط التسلطي في الإدارة يفقدها المشاركة الإيجابية مع العاملين.

### **16/1/2 متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية:**

يلعب القادة التحويلين دورا محوريا في صياغة القيم والثقافات للمنظمات ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور الا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويلين إمتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير ،وعند بناء القيادات التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه ومنها ما يلي:

1. الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
2. الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
3. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة.
4. إستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
5. تطوير أساليب الإتصال بما يخدم المنظمة.
6. تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

7. تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي عند العاملين.

أما المهارات والتي تعتبر ضرورية لتعزيز إلتزام المرؤوسين تجاه المنظمة فهي تشمل على :

1. مهارات الوعي بالذات : هي تشير الى قدرة الفرد على إدراك ذاته ، فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الفرد أن يقيس الفجوة بين الوضع الحالي الذي يوجد فيه (المستوي الحالي من القدرة والإنجاز) والوضع الذي يرغب الوصول اليه (المستوي المنشود من القدرة والإنجاز).

2. مهارات التنظيم الذاتي: هي قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته لتغييرها بما في ذلك ضبط النفس، قوة الإرادة ، التكيف والتعليم ، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الفرد ان يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

3. مهارات الطاقة الإيجابية: هي ترتبط بالنظرة التفاؤلية للفرد والتي تعتبر حيوية لإستثارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم ، ان الأفراد الذين يملكون طاقة إيجابية عادة ما يوصفون بالهمة والحسم .

4. مهارات التكامل والالتزام : هي ترتبط بالثقة والأمانة والالتزام والافراد الذين يتسمون بالتكامل والالتزام ينالون احترام الآخرين ويكونون قادرين علي بناء الالتزام لدي الاخرين ويوصفون بانهم مسؤولين ومتقانيين في العمل.

5. المهارات التبادلية: تشير الى القدرة علي التعاون وحل النزاعات وبناء العلاقات والروابط والتأثير في الاخرين بدون استغلال السلطة (العازمي،2006).

وفقال ( Nile et ,2014 ) فان القيادة التحويلية تضم ستة سلوكيات هي :

1. تحدي المرؤوسين بتبني وجهات نظر مختلفة للأشياء واعادة النظر في طريقة أداء الأعمال .
2. التعبير عن الرؤية والذي يعني ان الرئيس يلهم المرؤوسين برؤية مقنعة لمستقبل المنظمة.
3. تقديم نموذج مناسب وهو يتطلب من الرئيس أن يكون بمثابة قدوة للمرؤوسين.
4. تعزيز قبول أهداف المجموعة ويرجع الى السلوكيات التي تعزز التعاون بين المرؤوسين والتي تؤدي بهم الى العمل معا لتحقيق الهدف المشترك .

5. توقعات الأداء العالية وتتناول توقعات الرئيس حول أداء مرؤوسيه.

6. تقديم الدعم الفردي ويركز علي شعور المرؤوسين.

## 17/1/2 التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر ومن هذه التحديات :

## 1. المنافسة :

تعد المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية وأصبحت كل المنظمات تسعى الى السيطرة على أكبر مساحة من السوق ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحد المنافسة والعمل على الإحتفاظ بموقع المنشأة في السوق وتميمته من خلال البحث والتطوير الذي يؤدي الي التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

## 2. القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة الى إستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الإستقرار ولذلك يجب على القيادات التحويلية البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها وعدم تبديد الموارد ومعاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها .

## 3. الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في السلعة او الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والإزدهار ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي وايضا هدف لكل المنظمات لذلك على القادة التحويلين السعي للحصول على شهادات الجودة المختلفة .

## 4. اتخاذ القرار في عالم متغير:

اتخاذ القرار في عالم غير مستقر يجعل التحدي أمام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وإستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل ،كما إن التحدي لا يتوقف فقط على إتخاذ القرارات وإنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات وخطه المنشأة .

## 5. التكنولوجيا:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها أحد التحديات التي تواجه القيادات التحويلية التي تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي أحد مفاتيح البقاء والإستمرار لأنها تحقق عدد من المميزات كما أن التكنولوجيا تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقويم والإستراتيجيات المتبعة وإدارة الموارد البشرية (العازمي،2006).

## 2/2المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

### 1/2/2 مقدمة:

يعتبر الإبداع أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة وعنصر هام لنجاح المنظمة فبدون تبني المدخل الإبداعي فان المنظمة ستستمر في أداء أعمالها بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به وهذا يعني الركود الذي يؤدي الى زوال المنظمة او إضعاف دورها لذلك يجب على أي منظمة إستغلال قدرات العاملين فيها بشكل فعال وحتى يتحقق ذلك لابد من تنمية هذه القدرات عن طريق تهيئة وتوفير المناخ التنظيمي المشجع للإبداع بحيث يدفع هذا المناخ الفرد العامل لتقديم أفضل ما لديه منتهجاً أسلوباً جديداً للتفكير في كل ما يحيط به من متغيرات بيئية ، ومما لا شك فيه ان التغيرات البيئية التي تعيشها المنظمات اليوم تفرض عليها تحديات كثيرة وبالتالي تحتاج مقدرة إبداعية حتي تتمكن من مواكبة هذه التغيرات ، ومن ناحية أخرى فان قدرة المنشأة التنافسية ترتبط الى حد كبير بقدرتها على التجديد والإبتكار خاصة في ظل إزدياد حدة المنافسة بين المنشآت (زناتي،2007).

### 2/2/2 مفهوم الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية من (بدع) وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق ،وهو إحداث او إيجاد شيء جديد .أما في الإصطلاح فيعرف بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة والأصالة وذلك كاستجابة لمشكلة او موقف مثير (جواد،2010).

الإبداع عملية يحاول فيها الفرد عن طريق تفكيره وقدراته العقلية أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له وبالنسبة لبيئته بشرط أن يكون هذا الجديد ذا منفعة للمجتمع الذي يعيش فيه (زناتي،2007).

الإبداع هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة او تطوير أساليب او تعميق رؤية او تجميع او إعادة تركيب أنماط من السلوكيات الإدارية المعروفة في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها الى الامام (مشهور،2010).

ويعرف الكاتب "Draker" الإبداع بأنه تغيير في ناتج الموارد او تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك ، أما الكاتب "Daft" فيعرفه بأنه تبني فكرة جديدة او سلوك جديد بالنسبة لمجال او صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة (جواد،2010).

كما يعرف(solmaz & indra,2013) الإبداع بأنه الحل الفريد والمفيد في الإستجابة للمشاكل المتعلقة بعمل المرؤوسين على أساس اهداف ورؤية المنظمة.كما ينظران لإبداع العاملين بأنه محرك التغيير الذي يتيح الفرصة للمنظمة لخلق المستقبل.



وعرف (Hwang,2013) الإبداع بأنه عملية إنتاج أفكار عن المنتجات او الخدمات او العمليات او الإجراءات والتي تكون أفكار اصيلة وجديدة ومناسبة ومفيدة.

كما ينظر للإبداع على انه العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة او ممارسة او منتج او خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة او فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة او عمليات او مخرجات المنظمة (العازمي،2006).

اما (Ambil et,2004) فقد ذكر ان الإبداع في الأساس يأتي من الأفراد وفي المنظمات المعاصرة يتم بواسطة مجموعة اوفريق من الأفراد وبالتالي فان الأداء الإبداعي للأفراد لا يعتمد فقط على الخصائص الشخصية للأفراد وانما يعتمد ايضا علي البيئة المحيطة بهم وان أحد العوامل القوية في هذه البيئة هو قائد الفريق الذي يقيم أداء المرؤوسين في العمل ويوفر الوصول الى الموارد والمعلومات ويؤثر على المرؤوسين في التعامل مع المهام بطرق مختلفة.

وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالإبتكار إلا ان الإبداع يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او الى فكرة جديدة في حين ان الإبتكار هو التطبيق الخلاق او الملائم لها وفرقت "ابو ليلي" بين الإبداع والإبتكار عندما قالت ان الإبداع هو مدخل من مدخلات الإبتكار بحيث يكون الإبداع في الإتيان بفكرة او بمجموعة أفكار غير مالوفة ويكون الإبتكار بتنفيذها على أرض الواقع (ابوليلي،2007).

### 3/2/2 أهمية الإبداع:

تبرز أهمية الإبداع في ان الأفكار او الأشياء الجديدة تعد عنصر مميز لأي منظمة فالمنظمة بدون الإبداع جامدة وغير متطورة كما ان تنمية القدرات الإبداعية أصبح ضرورة تفرضها التطورات المستمرة و المتلاحقة كما ان الشخص المبدع يمثل ثروة يجب الحفاظ عليها وتنميتها بشكل مستمر حتى يتحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها (زناتي،2007).

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة اليه عندما يدرك متخذوا القرار في المنظمة ان هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على تبني طرق وأساليب جديدة أي ان على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتطوير وحل المشاكل التي يعاني منها التنظيم لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية (العميان،2002).

### 4/2/2 مصادر الإبداع:

الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر لفرص الإبداع وهي:

1. النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، الأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم إنسجام الواقع الفعلي مع ما يجب ان يكون عليه الحال.
3. الحاجة الى تغيير في العملية.
4. التغيير في بنية قطاع العمل او بنية السوق.
5. التغيير في العوامل الديموغرافية .
6. التغيير في الإدراك ، الأمزجة.
7. المعرفة الجديدة ( العميان،2002).

### 5/2/2 مبادئ الابداع:

حتي تكون المنظمات نامية واساليبها مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها وهي :

1. إفساح المجال لأي فكرة ان تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح ولم يتم البت في فشلها.
2. الأفراد مصدر قوة المنظمة والإعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأفضل والأكثر إبتكارا وربحا.
3. إحترام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار كفيل بان يبذلوا قصاري جهدهم لفعل الاشياء على الوجه الاكمل.
4. تحويل العمل الى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون ذلك اذا حولنا النشاط الى مسؤولية والمسؤولية الى طموح وهم.
5. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق الا إذا شعر الفرد بانه يتكامل في عملة فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع الفرد من خلاله ان يبني نفسه وشخصيته وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف ، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين.
7. التطلع الى الأعلى من شأنه ان يحرك الأفراد الى العمل و بذل المزيد لان الرضا بالموجود ينعكس على الجميع ويؤدي الى التراجع والخسارة بمرور الزمن.
8. ملاحظه تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها.
9. عدم ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد الى آليات التنفيذ بل نضعها في البال وعرضها للمناقشة بين حين وآخر والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدره على التنفيذ.

10. إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف (عبد المنعم، 2003).

## 6/2/2 أنواع الإبداع :

يمكن تصنيف الإبداع الي :

1. إبداع اداري : يشمل الإبداع الاداري تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال وعمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقا به جديده وغيرها.

2. إبداع تقني او فني :يشمل تطوير منتجات او خدمات او تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنشأة وتغييرات في أساليب الانتاج .

كما ميز الكاتب "ماركيز" بين نوعين من الإبداع حيث يعتبر المنظمة المبدعة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها اما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره إبداع بالتبني (جواد، 2010).

اما (الشمري، 2002) فقد صنف الإبداع علي النحو الاتي:

1. الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج : يشير الإبداع المبرمج الي الإبداعات المخطط لها سلفا كتطور الخدمات او تحسين الإجراءات ،اما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفا.

2. الإبداع على أساس الغايات و الوسائل :ويتميز الإبداع على اساس الغايات بانه إبداع نهائي ويعد هدفا في حد ذاته ،أما الإبداع على اساس الوسائل فيشير الي الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.

3. الإبداع المتعلق بدرجة الجدة في الإبداع وهو ابداع جذري يرتبط بالتغيير وكثيرا ما يواجه مقاومة من العاملين في المنظمات.

كما صنف "عساف" الإبداع الي :

1. الإبداع الفردي: والذي يقوم به الفرد ويعتمد على سماته والعوامل البيئية المحيطة والإبداع هنا عبارة عن فكره جديدة تسهم في حل مشكلة او تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.

2. الإبداع الجماعي: ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والجماعة والعمل على تحقيقها لان إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة (عساف، 1995).

كما ان "خير الله" قد صنف الابداع الي :

1. الإبداع التعبيري : في هذا النوع يتميز الافراد بصفات التلقائية والحرية وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والثقافة .
2. الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري و المهارات فيؤدي الى إنتاج أعمال متكاملة بأساليب متطورة غير مكرره وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف انواعها واشكالها.
3. الإبداع الإختراعي: وهو يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل او دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعضها حتى يمكن الحصول على شيء جديد .
4. الإبداع التجديدي: ويتطلب قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما يسهل على المبدع تحسينها وتعديلها وفي هذا النوع يتم تقديم إختراع جديد وقد يتمثل في منتج جديد او نظرية جديدة.
5. الإبداع الإنبثاقي: ويمثل هذا النوع من الإبداع ارفع صور الإبداع ويتضمن تصور مبداء جديد تماما وفتح افاق جديدة لم يسبق الشخص المبدع اليها أحد قبله ( خيرالله، 2008).

## 7/2/2 مستويات الابداع :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات هي:

1. **الإبداع على مستوى الفرد** : وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ، وتناول الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا وراء تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من الشخصيات ، ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي :
  - أ. المعرفة : حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
  - ب. التعليم : وهو يؤكد على ان المنطق يعيق الإبداع .
  - ج. الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية التي تعينه على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
  - د. الشخصية : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة وهو مثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
  - هـ. الطفولة : طفولته تتسم بالتنوع ومن المألوف ان يكون قد واجه إضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.

و. العادات الإجتماعية : الإنسان المبدع ليس منظوبا على نفسه بل يميل الى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين (جلده،عبودي،2006).

## 2. الإبداع على مستوي الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل الجماعة ونجد ان إبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها ، وتشير الدراسات الى ان إبداع الجماعة يتأثر بالعوامل الآتية (جواد،2010):  
أ. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

ب. تنوع الجماعة: الجماعة التي تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة تنتج حلولاً أفضل.

ج. تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر إستعداداً او حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

د. إنسجام الجماعة: أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام.

هـ. عمر الجماعة: الجماعة حديثه التكوين تميل الى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

و. حجم الجماعة: الإبداع يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعارف والمهارات.

## 3. الإبداع على مستوي المنظمة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المنظمة وقد أشارت الدراسة التي قام بها (waterman,tompeter) على 40 منظمه أمريكية الى ان المنظمات المبدعة والتمتيزة تتصف بالخصائص المشتركة الآتية :

أ. الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

ب. الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

ج. تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات في العمل يدركها الجميع ويعملون على إحترامها وتطبيقها.

د. السعي لزياده وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

هـ. وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم .

و. الإلتزام بالمهارة لأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليست للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

ز . البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية.  
ح . الشده واللين معا فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المنظمة وفي نفس الوقت هناك إستقلالية وتفويض للسلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.  
ط . السماح للعاملين بدرجة عالية من الإستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع (العميان،2002).  
ولابد من التأكيد على ان الإبداع في المنظمات المعاصرة على إختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف او كماليات انما بات أمرا ضروريا وملحا ولا غني لها عنه اذا ما ارادت البقاء والإستمرار وعليها ان تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي إقترحها الكاتب "هارولد لافيت " وهي (جواد ، 2010):

1. ضرورة إدراك ان الإبداع والريادة تحتاج الى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة ولديهم رغبة الإستطلاع والإستقصاء ولتتمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة ان تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصوره إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة بحيث يستطيع ان يخرج من قيد الاساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع المشكلات والبحث عن أساليب وطرق جديده غير عادية .
3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد واكتشاف المشكلات عن طريق التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد المشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات او بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها ويمكن ذلك من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي او العمليات او أساليب العمل .

## 8/2/2 عناصر الإبداع :

للإبداع لدى كل من الأفراد وفرق العمل ثلاثة عناصر أساسية هي المهارات المتعلقة بالقدرات الأساسية، المهارات المرتبطة بالإبداع ، الحوافز الداخلية الموجودة بالنشاط.

### 1. المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية:

أي نشاط يتطلب مواهب معينة ومعارف خاصة وتشكل القدرات والمهارات المادة الخام المطلوبة للإبداع ويرى "القيوتي" ان العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في :

أ. التفكير الإستراتيجي :

يتصل التفكير الإستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية و التغيير ووسائل التعامل معها .  
ب. بناء ثقافة المنظمة : تتمحور عملية بناء ثقافة المنشأة حول التركيز على إحتياجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الإهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الإحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة (القيوتي،2003).

كما قام "حمود" بتصنيف اهم المهارات كالآتي:

أ. القدرة على التحليل والتجميع: القدرة على الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتحليلها و الإحتفاظ بها عند الحاجة .

ب. القدرة على التحليل والحدس : خلق الترابط بين المعلومات ومزجها وبناء صورة معينة من خلال

العلاقات التصويرية غير المحسوسة في إدراكها بنوازع قائمة على الحدس والفراسة.

ج. الشجاعة والثقة بالنفس : تعتبر من الصفات الإيجابية في بناء الشخصية الإبداعية.

د. التمرد على السلطة: حيث يميل المبدع عادة الى التمرد على المعايير والمقاييس وأحكام الآخرين المسبقة ومقاومة السلطة وآثارها.

هـ. النزوع الى التجريب : حيث يميل المبدع الى عدم الإقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن ان يراها الآخرين أبعاد وأمر وقضايا مسلم بها.

و. التقييم الذاتي : يميل المبدع غالبا لتقويم الذات ونقدتها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم واستخدام وسائل التحليل الإجتماعي والنفسي(حمود،2000).

## 9/2/2 المهارات المرتبطة بالإبداع :

الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تناول أعماله بطرق جديدة لذلك من المفيد القيام بالأمر التالية عند محاولة تشجيع الإبداع ونشره :

1. تحطيم التفكير العادي واتباع أسلوب جديد في التفكير.

2. فهم التعقيدات.

3. عدم إغلاق الباب أمام مزيد من الخيارات والإبتعاد عن الأحكام المتسرفة.

4. القدرة على نسيان الافكار غير المنتجة.

5. إتباع منهج التعلم عن طريق الإكتشاف الإبداعي.

6. الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط:

يركز هذا العنصر على ما يرغب الناس في القيام به والقاعدة انه لكي تكون مبدعا فلا بد ان تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنشاط فالشخص الذي يتمتع بالقدرة على الابداع ولكنه لا يتمتع بالحافز الذي يدفعه لبذل ما يحتاجه للوصول الى الابداع لا يمكن إعتبره مبدعا (يوسف،2010)

## 10/2/2 مراحل العملية الإبداعية :

عملية الإبداع تتطوي على أهمية كبيرة للمنظمات بمختلف أنشطتها ويعد من العوامل التي تحقق بقاؤها واستمراريتها ، ويرى العديد من الباحثين مثل "اوسبورن وفريمان و والس" ان العملية الإبداعية عند الفرد من خلال مراحل وهناك نماذج توضح مراحل العملية الإبداعية منها:

1. نموذج Whest: وفيه تكون المراحل كالاتي:

أ. مرحلة إدراك الحاجة الى الإبداع: تظهر الحاجة الى الإبداع عندما يكون هنالك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ويحدث التفكير الإبداعي إستجابة لسد هذه الفجوة ،كما تظهر الحاجة عندما تدرك المنظمة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لإستمرار وبقاء المنظمة.

ب. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تحتضن هذه المرحلة إبداعات الأفراد وذلك بغرض حل مشكلة او تحسين الوضع الراهن وهذه المرحلة لها أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية والتي تقود الى توليد أفكار إضافية.

ج. مرحلة التطبيق : يتم تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع إجراء بعض التعديلات على الأفكار حتى يمكن تطبيقها بنجاح

د. مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي او الفكرة الإبداعية جزءاً من المنظمة حيث ترتبط بثقافة المنظمة ومعايير الرقابة فيها(جبر،2010).

2. نموذج Wallas: يحتوي هذا النموذج على المراحل الآتية:

أ. مرحلة الإعداد :

تتضمن الفترة التي يستغرقها الفرد في التعلم والبحث والتحري والتدريب وحضور الندوات والمؤتمرات والتعرف على البيئة ومتغيراتها وما يحيط بها من معالم جديدة بالاهتمام ، فالجهود في مرحلة الإعداد غالبا ما تكون موجهة الى إيجاد رؤية واضحة المعالم فيما يتعلق بفهم الموضوع وتحليله الى عناصره لإستنباط أفكار جديدة فيه .



ب. مرحلة الإحتضان :

وهي المرحلة التي يفكر فيها الفرد في المشكلة بطريقة واعية في جميع البيانات المتعلقة بالمشكلة ويستوعب كل المعلومات المتعلقة بها ويتخلص من الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة ،وتأخذ المشكلة حيزاً كبيراً من تفكير الفرد، وهذه مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وتعثره حالة من القلق والتقلبات المزاجية والخوف اللاشعوري من القيام بالعمل والبحث عن الحلول وهي أصعب مراحل العملية الابداعية .

ج. مرحلة الإشراف :

وهي مرحلة الإشراف او البروغ وتتضمن إنبثاق شرارة الإبداع حيث تظهر الفكرة الجديدة التي تؤدي الى حل المشكلة وتعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع الى مرحلة الابداع للفكرة الجديدة .

د.مرحلة التحقق :

هي المرحلة التي يتم فيها إختبار صدق الفكرة الجديدة التي توصل اليها المبدع ،وفي هذه المرحلة يعتمد الفرد الى إستخدام عملية التفكير المنطقية من أجل تحويل الفكرة التي تولدت في مرحلة الإشراف الى حل سليم صحيح للمشكلة التي يتعامل معها . اذ ان التوصل الى الفكرة الجديدة يعد بداية العمل الحقيقي الذي يتطلب من الفرد إختبار الفكرة الجديدة وإقناع الأفراد بأن الحل يستحق الإهتمام ، كذلك يتوجب عليه ان يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الحل او الظروف التي يمكن توفيرها لضمان النجاح في التنفيذ .ومرحلة التحقق تفيد الشخص المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في الفكرة او النظرية الجديدة (الصيرفي ، 2007).

3. نموذج Stein ويتضمن الراحل الآتية:

أ. مرحلة تكوين الفرضيات:يقوم الفرد المبدع باقتراح حلول وتكوين أفكار جديدة.

ب. مرحلة إختبار الفرضيات: يستخدم الفرد المبدع الوسائل والأساليب والأدوات المتاحة للتأكد من صحة الفرضيات او الأق وذلك لأفكار.

ج. مرحلة الوصول الى النتائج: يقوم الفرد المبدع بعرض ما توصل اليه على الآخرين لمعرفة مدى قبوله وفائدته (يوسف،2014).

وتجدر الإشارة الى أن بعض الباحثين يرى أن تصنيف المراحل الإبداعية يعتبر غير دقيق وذلك لأن الإبداع ليس بالضرورة أن يسير عبر خطوات مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات بل هو عملية

مستمرة ومتداخلة في مختلف الأوقات ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم أيضاً عبر خطوات منظمة.

### **11/2/2 خصائص الإبداع :** يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط التالية :

1. الجودة والحدثة : حيث ان المنتج الإبداعي سواء كان سلعة او خدمة او عملية يجب ان يكون جديد من حيث الخصائص والمنفعة التي يمكن ان يقدمها .
  2. المنفعة والقيمة : يجب ان يكون المنتج الإبداعي ذا قيمة ومنفعة وليس هذا فحسب بل يجب ان يأتي بقيمة او منفعة إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل .
  3. التكامل والترابط : يجب ان يتصف المنتج الإبداعي بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمنظمة.
  4. التراكمية: الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة وهو خلاصة الجهود التراكمية والتي تستخدم كمدخلات لعملية الإبداع .
  5. المواءمة الزمنية : تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب حتي يتم الإستفادة منه.(نجم ، 2005).
- كما يتصف المبدعين بعدد من الخصائص منها:

1. البصيرة الخلاقة: وتعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليست هناك أجوبة موحدة عليها.
2. الثقة بالنفس وبالآخرين : فالمبدع لا يستسلم بسهولة رغم الفشل .
3. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير : فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع .
4. القدرة على التكيف والتجريب والتحديد ويشك في القضايا التي يمكن ان يعتبرها عامة الناس مسلمات.
5. الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا.
6. الإستقلالية الفردية (الصيرفي،2007).

### **12/2/2 معوقات الإبداع :** الإبداع عبارة عن قدرات تحتاج الي بيئة مناسبة من أجل إظهارها وانضاجها

ويواجه الإبداع العديد من المعوقات الشخصية والتنظيمية التي تحول دون تنمية التفكير الإبداعي وهي :

أ. المعوقات الشخصية : وهي تتعلق بالفرد من حيث تكوين الشخصية ويرى " السلمي " ان المعوقات الشخصية تشمل الآتي :

1. الإحساس بعدم الامان.

2. عدم القدرة على تحمل المخاطر .
  3. الخوف من الوقوع في الخطأ .
  4. الرغبة في تجنب الفشل .
  5. الخوف من الرؤساء .
  6. الميل الى الإعتماد على الآخرين (السلمي ، 2004).
- ب. المعوقات التنظيمية : وهي المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي تشمل الآتي :

1. المركزية المتشددة .
  2. الاجراءات التنفيذية التفصيلية .
  3. الاصرار على أساليب عمل موحدة .
  4. النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل .
  5. التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق .
  6. التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد .
  7. الإنغلاق التنظيمي وضعف الإتصالات بالمناخ الخارجي .(السلمي ، 2004)
- ويضيف اليها حمود المعوقات الآتية :
1. عدم ثقة المديرين بأنفسهم والعاملين معهم .
  2. المناخ التنظيمي غير الصحي والذي يتمثل في عدم الإستقرار التنظيمي وتعرض الوحدات التنظيمية الى تغيرات مستمرة مما يترتب عليه إضطراب في العلاقات التنظيمية وتوزيع الإختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع .
  3. عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة وكفوة لإدارة المنظمة .
  4. تطبيق هياكل جامدة لايسمح من خلالها للأفراد ابداء الرأي والاجتهاد او نقد الاخرين (حمود ، 2002).

- ج. المعوقات الاجتماعية : يمكن تقسيم المعوقات الإجتماعية على النحو التالي :
1. معوقات الإبداع في الأسرة . ومن أبرزها المستوي الإقتصادي المتندي ، المستوي التعليمي المنخفض ، الإتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الإجتماعية القائم على السيطرة .
  2. معوقات الإبداع في المدرسة . ومن أبرزها طرق التدريس التقليدية وأساليب التقويم المعتمدة على الحفظ ونقص الإمكانيات التربوية الملائمة ورمزية المعلم المتسلط والأمر الناهي .

3. معوقات الإبداع في المجتمع . ومن أبرزها التدهور الإقتصادي والإجتماعي ، والعنف السياسي والإضطرابات الأمنية والحروب ، المبالغة في تقدير الماضي .
4. المعوقات البيئية . وتتضمن التلوث البيئي ، الفقر والبطالة وكافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب السياسية والإقتصادية والصحية .
- ويضيف (العميان ، 2002) على المعوقات السابقة مايلي :
1. الخوف من التغيير ومقاومته ويفضل حالة الإستقرار وقبول الوضع الراهن .
  2. إنشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة .
  3. الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون .
  4. مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الى العاملين .
  5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين .
  6. نبذ الزملاء حيث ان الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعروهم بالخطر والتهديد مما يجعلهم يسخرون من الشخص المبدع والإبتعاد عنه وعزله .
  7. قلة الحوافز المادية والمعنوية .
  8. القيادات الإدارية غير الكفؤة حيث ان النمط القيادي قد يشكل عقبة في وجه الإبداع .
  9. عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتي يمكنهم توصيل أفكارهم ومقترحاتهم ومناقشتها معهم .
  10. تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية أي ان الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب ان لا تتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة ، وكلما زادت هذه الادوار تحديدا قل مجال الابداع وضاقته دائرته . فعندما يحدد الرئيس للعامل كل خطوات العمل وتفصيله فانه لا يترك له مجال للإبداع او طرح أفكار جديدة .
  11. ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل بها مما يؤدي الى إنجاز الحد الأدنى من المهام الموكلة اليه وعدم المبالاة .
  12. التعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش ويشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع .

## 13/2/2 أبعاد الإبداع التنظيمي :

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي لوحظ أنه يوجد شبه إنفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد أبعاد أساسية للقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد او الجماعة ، او المنظمة. وقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر التالية (نعساني ، 2008):

### 1/ الطلاقة Fluency:

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة ، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها(نعساني،2008)، أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي الى حل مباشر للمشكلات او الى إنتاج إبداعي ولكن ربما عدد قليل من هذه الأفكار او فكره واحدة جديرة بان تكون ذات إستثمار إبداعي ، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها المحرك الرئيسي للوصول الى حل المشكلات من خلال عدم إستسلام المبدع او قنوطه من إيجاد او إقتراح العديد من الأفكار. ويمكن تقسيم الطلاقة الى ثلاثة أنواع هي :

أ. الطلاقة اللفظية وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

ب. الطلاقة الفكرية وتعني سرعة إنتاج عدد كبير من الأفكار.

ج. طلاقة التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

### 2/ المرونة Flexibility:

يقصد بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير ما إعتاد عليه الناس ، وهي القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف او وجهه نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (السرور،2002) وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها .

ويمكن تقسيم المرونة الى نوعين :

أ. المرونة التكيفية وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة بمعنى أنها عكس الجمود الذهني ، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج الى تعديل مقصود في السلوك لينتق مع الحل السليم.

ب. المرونة التلقائية وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف ، فيعطي الشخص عدد من الإستجابات لاتنتهي الى فئة واحدة وإنما تنتمي الى عدد متنوع من الفئات.

### 3/ الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems:

يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي ، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطار ونواحي القصور فيها. ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات او عناصر ضعف في البيئة المحيطة او الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظه المشكلة والتحقق من وجودها.

وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق . ان التشبع بالمشكلة او الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع وكلما إجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى أفكار جديدة.

### 4/ الأصالة Originality:

يقصد بها القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي غير المؤلف ويعيد المدى (السرور، 2002) فالمبدع الأصيل لا يكرر أفكار المحيطين به ، ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات ، ونشير أيضا الى قدرة الفرد على إنتاج إستجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي اليها الفرد لذلك كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها(الشربيني وصادق، 2002).

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي(ابراهيم، 2002):

1. الإستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
  2. الإستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشره.
  3. الإستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج إستجابات يحكم عليها بالمهارة.
- وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي ونجد أن:

1. الأصالة لا تشير الى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها.

2. الأصالة لا تشير الى نفور الشخص من تكرار تصوراته او أفكاره هو شخصيا بل تشير الى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون .

3. الأصالة لا تتضمن شروط تقويمية في النظر الى البيئة كما لا تحتاج الى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات (ابراهيم، 2002).

#### 5/ روح المخاطرة Risk-taking:

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل او النقد والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة كما يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، وفي نفس الوقت لديه الإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار او الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون مدركون لأهمية عنصر المخاطرة في إستثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين ومدركون لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم الى وضع أنظمة ومكافآت تشجع العاملين على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (يوسف، 2014).

#### 6/ القدرة على التحليل:

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية او القدرة على تفنيت أي عمل او موقف الى وحدات بسيطة يسهل التعامل معها ، وتعني أيضا القدرة على التوصل الى العناصر التي تتكون فيها الأشياء المركبة وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

#### 7/ سعة الإتصالات:

تشير الى مدى إمتلاك الفرد القدرة على نقل وتفسير الإتصالات الواردة من أجزاء المنظمة ومدى قدرة الفرد على توسيع الإتصالات لتشمل جهات خارجية.

#### 8/ تشجيع الإبداع:

مدي إستعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة ومدى إستعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله ، كذلك يعني تشجيع العاملين على تقديم الإقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الإقتراحات التي يتم تطبيقها ، إشراك ممثلين للعاملين مع الإدارة في إتخاذ القرارات او إشراك ممثلين للعاملين في مجلس الإدارة.

#### 9/ القدرة على حل المشكلات:

تشير الى قدرة الفرد على حل المشكلات بأساليب جديدة بالرغم من ندرة المعلومات .

## 10/ القابلية للتغيير :

مدى إستعداد الفرد لمناقشه أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديده في العمل.

### 14/2/2 عوامل إستثارة الإبداع:

يرى (Baron) أن الفرد يكون أكثر إستعداداً وميلاً للإبداع اذا توفرت له أكبر قدر من العناصر الثلاثة الآتية: مهارات التفكير الإبداعي، المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية، الحوافز الداخلية ، وكلما زاد نصيب الفرد من هذه العناصر زاد الإبداع (Baron,2003) .

كما أشار العساف الى بعض عوامل إستثارة الإبداع منها :

1. تعميق مفهوم الوقت وأهميته مما يؤدي الى تنمية أحاسيس وضغوط معينة لدى المبدعين تدفعهم لإستثمار الوقت للوصول الى الأهداف التي يرغبون بها.
2. عقد المناظرات وتنظيم جلسات العصف الذهني وحلقات النقاش وغيرها مما يؤدي الى تنمية الأفكار و إثراء البدائل مما يسمح بظهور الأفكار الإبداعية.
3. تنمية المهارة والقدرة على التصور الشامل فالإبداع يتحقق كلما كان الفرد قادر على إستحداث علاقات ترابطية بين الأفكار او العناصر المتعلقة بموضوع معين ويمثل التصور الشامل والخيال الواسع مدخل مهم لإعادة تظيم العناصر في صورة جديدة.
4. المكافأة سواء كانت مادية او معنوية فهي تزيد من الطلاقة الفكرية (جلال،2011)



## 3/2 المبحث الثالث : الرضا الوظيفي

### 1/3/2 مقدمة :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الجوانب الهامة التي تطلق العنان للإبداع والإبتكار وبالتالي زيادة الإنتاجية ، ويعود الإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الافراد الى بدايات القرن العشرين من قبل "فردريك تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية وكانت جهود تايلور (1856-1917) محاولات جادة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل حيث قام بوضع نظرية إعتمدت كطريقة لجعل إدارة العمل أكثر كفاءة والإفتراض الرئيسي للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المادية فالعاملون يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى .وفي أواخر العشرينات ظهرت دراسات هورثون التي قام بها التون مايو وزملاؤه الذين درسوا إتجاهات العاملين من أجل معرفة أسباب عدم الرضا ، وأظهرت هذه الدراسات أهمية العلاقة بين العامل ورئيسه وهنا بدأت حركة العلاقات الإنسانية التي تدعو الى التركيز على أهمية العلاقة بين العاملين وإدارتهم وبين العاملين مع بعضهم البعض وذلك ضمانا للحصول على أعلى مستوى من الراحة النفسية والرضا مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية ويقلل من نسبة ترك العمل والحوادث الأمر الذي يجنب المنشأة كثير من المشكلات ، بالرغم من ان الدراسات قبل الثلاثينات لم تشر بشكل صريح الى الرضا الوظيفي إلا أنها تشير بشكل صريح الى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل وهذه المشاعر نسبية كما انها قد تكون سلبية او إيجابية تبعا للإشباع الذي يتوقعه الفرد (السقا،2009) ، وفي عام (1935) تم تناول مفهوم الرضا الوظيفي من قبل (Hoppock) في كتاب بعنوان الرضا الوظيفي ويعتقد أن الرضا الوظيفي هو الرضا النفسي والجسدي عن العوامل البيئية والإستجابة الشخصية لحلة عمل الفرد (Sider,2014)فأما النظريات الحديثة لدوافع العمل فقد ظهرت بوضوح منذ الخمسينات من القرن العشرين وقد تصدرتها نظريه "ماسلوا" ثم نظريه "هيرزبيرج" والتي أطلق عليها (نظريه العاملين) عام 1952م ثم نظريه التوقع لصاحبها "فروم" 1964م حيث شهدت حقبة الستينات تطورا كبيرا في النواحي والمنهجية للأبحاث عامه وأبحاث الرضا الوظيفي خاصة (عبد المحسن، 2011).

### 2/3/2 مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا لغة هو الموافقة ،عدم الممانعة ، ورضي عنه أحبه وأقبل عليه ، أما إصطلاحا فانه ثمرة من ثمار الحب وأن الحب يورث الرضا (الشيخ،2014).

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك إختلاف حول تحديد تعريف او مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح ، ويرجع السبب الى إرتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة في المواقف المختلفة (السعودي،2013). ويعتقد (Mullins,2002) أن الرضا الوظيفي يعطي معاني مختلفة بسبب وجهات النظر المختلفة للأفراد كما أن طبيعة الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل يجعل منه عملية معقدة كما يؤكد أن الرضا الوظيفي له علاقة بعناصر إدارية معينة مثل تحفيز العاملين وأدائهم ويرى أن الرضا الوظيفي أكثر من إتجاهات او حالة داخلية يمكن أن تترافق مع الشعور بالإنجاز سواء كمي او نوعي.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل ، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد الى العمل والإنتاج (السعودي،2013).

الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل ،الإعتراف بواسطة الآخرين(عبد الباقي،2001).

الرضا الوظيفي هو الإحساس الناتج من الوظيفة او ردة الفعل تجاه الوظيفة وعلى أساس الجوانب المختلفة للوظيفة يتكون لدى العاملين إتجاهات مختلفة سلبية او إيجابية لوظائفهم(Sider,2014).

كما يقصد بالرضا عن العمل هو إتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل إتجاهات إيجابية نحو العمل بينما الشخص غير الراضي عن عمله فانه يحمل إتجاهات سلبية نحو العمل (ماهر ، 2002).

الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة اذ ان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به ، وحيث ان الأفراد مختلفون في رغباتهم فان هناك تباينا في إتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم لذلك فان الرضا الوظيفي عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له (عباس،2003).

أما "Landy&Tranbo" فيريان أن مصطلح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارته نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل او إنطباعات الفرد عن الحياة بصفه عامة (الصيرفي، 2004).

كذلك يشير الرضا الى مدى الإشباع الذي يحققه العمل لحاجات الفرد المادية والمعنوية اذ أن إشباع العمل لتلك الحاجات يولد لدى الفرد مشاعر وجدانية إيجابية تجاه عمله وقد تكون هذه المشاعر السارة موجهة نحو المحصلة النهائية للعمل او موجهة نحو جوانب محددة منه كالرضا عن الراتب او المزايا المادية او طبيعة العمل ، ولتحقيق مستوى مقبول من الرضا فان الفرد يقوم بعملية ديناميكية مستمرة لتحقيق التوافق بينه وبين البيئة المهنية.

من جهة أخرى فان عدم الرضا الوظيفي يعبر عن ردة فعل تصيب الأشخاص لظروف معينة مخالفة للمأمول او المتعارف عليه ويرجع عدم الرضا الى أسباب عديدة منها:

1. وضع الفرد في مكان غير ملائم لإمكاناته وقدراته.

2. تحميل الفرد أعباء ومسؤوليات أكبر مما يستطيع.

3. العمل لأوقات طويلة دون أجر اضافي.

4. عدم إنسجامه مع زملائه في العمل.

5. البيئة غير الصحية التي يعمل بها الفرد. (عبد، 2011).

ويعرف (Alshali,2013) الرضا الوظيفي بأنه الطريقة التي يدرك بها الفرد أن الوظيفة تلبى الإحتياجات والرغبات والمتطلبات وهذه الإحتياجات تختلف من شخص الى آخر ونتيجة لذلك فان الرضا الوظيفي أيضا يختلف من شخص لآخر حتي بالنسبة لشخصين لهما مهام ووظائف متماثلة ، كما يري ان الرضا الوظيفي له ثلاثة صور هي:

1. الرضا الوظيفي هو الإستجابة السلوكية لظروف العمل.

2. الرضا الوظيفي هو نتيجة المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المرجوة من الوظيفة.

3. الرضا الوظيفي هو إنعكاس لخصائص الوظيفة مثل الأجور والحوافز.

كما يعرف (مصطفى، 2000) الرضا الوظيفي بانه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة في سياسة الإدارة في تنظيم العمل ،مزايا العمل في المنظمة ، الأمان ، مسؤوليات العمل و الإعتراف والتقدير .أما (فرج، 2002) فيري أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالإرتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان.

### 3/3/2 أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد والذي يؤدي الى النجاح في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة (القيوتي، 2009).

ويري "Bysteed" ان الرضا الوظيفي والاندماج في العمل لهما تأثير على زيادة فاعلية سلوك العاملين الابتكاري بمجال العمل كما ان الرضا الوظيفي والسلوك الابتكاري يؤثران تأثيرا إيجابيا علي الأداء التنظيمي للمنظمة (أبو رمضان، 2004).

### 4/3/2 أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي:

1. ان إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى إنخفاض نسبة غياب العاملين .
2. ان إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى إرتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.
3. ان الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفه عامة .
4. ان العاملين الأكثر رضا عن عملهم أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هنالك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما زاد الرضا زاد الإنتاج .
6. يعتبر الرضا أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها.

### 5/3/2 كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

- نجد ان الأفراد يعملون حتي يصلوا الى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ومن ثم فان بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه أي أن الأداء سيؤدي الى الرضا ، وللكشف عن الكيفية التي يتحقق بها الرضا والعوامل التي تعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات على النحو الآتي (فرج، 2002):
- أ. الحاجات : لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها ويعد العمل أكثر مصادر الإشباع المتاحة.
  - ب. الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
  - ج. الأداء : تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد خاصة في عمله إعتقادا منه ان هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
  - د. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال الى إشباع حاجات الفرد.

هـ. الرضا: بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته .

ويتم الرضا الوظيفي للفرد بإشباع الحاجات التالية له:

1. الحاجات النفسية: الحاجة الى إحترام الذات واعتراف الآخرين، حاجات الإنجاز، الإستقلال الذاتي، الحاجة الى الإبداع.

2. الحاجات المادية: الراتب، المكافآت، البدلات، الترقيه.

3. الحاجات الإجتماعية: تحسين العلاقات مع الزملاء والرؤساء، الإعتراف من قبل الزملاء والرؤساء في العمل.

4. الحاجات البيئية: توفير ظروف عمل جيدة مثل الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة وغيرها.

5. الإشراف ومرونة العمل: توفير إشراف سليم وظروف عمل مرنة وجيدة.

### 6/3/2 خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي بما يلي :

1. الرضا الوظيفي موضوع فردي: غالبا ما ينظر الى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فان ما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من شخص لآخر ومن وقت لآخر.

2. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخري وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

3. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بانه حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور الى الثقة في العمل والولاء والإنتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

4. للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل وتقدير الفرد للعمل وإدارته يستند بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.

5. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما إن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير لدى شخص آخر وذلك لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (العبد،2011).

### 7/3/2 نظريات الرضا الوظيفي:

#### 1/ نظريه تدرج الحاجات :

وهي من أشهر النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية وقدمها "ابراهيم ماسلوا" عام 1940م والإفتراض الرئيسي في هذه النظرية هو إن الفرد اذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فانه من المحتمل ان يكون أقل قدرة على التكيف وير صحيح وظيفيا ، وقد صنف "ماسلوا" حاجات الفرد على شكل هرم مكون من خمس حاجات مرتبه تدريجيا كالآتي:-

أ. الحاجات الفسيولوجية Physiological needs: في قاعدة الهرم وتتضمن الحاجه للطعام والماء والماوى والملبس والنوم وهي أشد الحاجات ان لم تكن مشبعة (العميان،2004). وهذه هي الحاجات الرئيسية للإنسان وتمثل الشغل الأول بالنسبة له في كيفية إشباعها فاذا تم ذلك فان تأثيرها كمحرك ودافع للسلوك يتلاشى وبالتالي تبدأ الحاجة الأعلى منها في التدرج الهرمي في الظهور وتصبح هي الدافع والمحرك للسلوك ، والحاجات الفسيولوجية يتم إشباعها عن طريق العمل والحصول على الأجور والحوافز المادية (عثمان،2009).

ب. الحاجة للأمن والحماية Security needs: بمجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية بدرجة مرضية ينتقل الفرد الى محاولة إشباع حاجات الأمن والحماية وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فان الأمن والحماية يأخذان شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة (العميان،2004) ، ويتم إشباع هذه الحاجات من خلال ما توفره المنظمة من أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية، أنظمة التأمينات الإجتماعية والرعاية الصحية، أنظمة المعاشات والترقيات وغيرها (عثمان،2009).

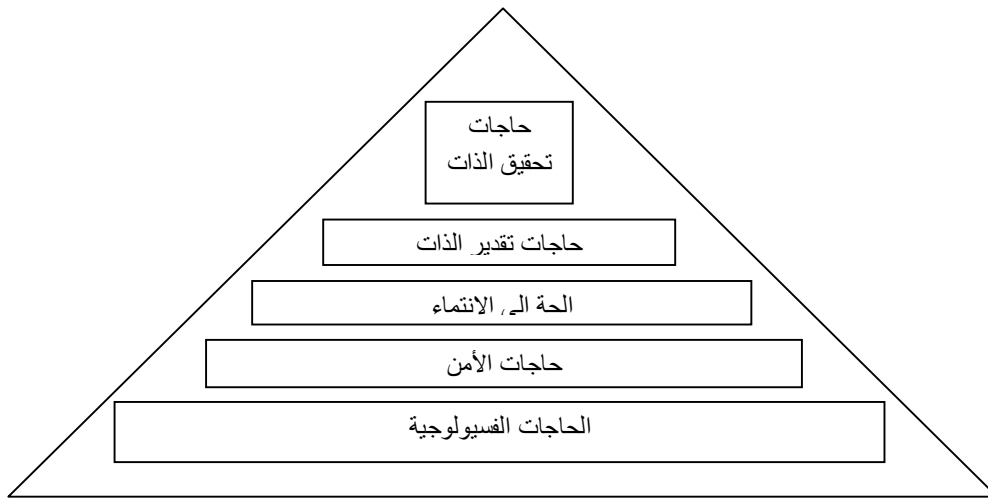
ج. الحاجات الإجتماعية Social needs: عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحماية تظهر الحاجات الإجتماعية لأن الإنسان بطبعه كائن إجتماعي لا يستطيع العيش بمفرده وتشمل الحاجة الى الإلتئام والحب والصدافة والتعاطف والقبول من الآخرين (العميان،2004) ، ويتم إشباع هذه الحاجات الإجتماعية في العمل من خلال الإلتئام لمنظمة معينة والولاء لها، الإلتئام الى الجماعات الرسمية وغير الرسمية في العمل (عثمان،2009).

د. الحاجة للتقدير والإحترام Esteem needs وتتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية ، الرغبة في الحصول على إحترام وتقدير الآخرين ، التميز ، الثقة بالنفس و الكفاءة (العميان،2004). ويتم إشباع هذه الحاجات عن طريق الحوافز المادية في حاله تفوق الفرد في عمل معين وكذلك الحوافز المعنوية مثل خطابات الشكر وعبارات الثناء او إسناد المهام الإضافية المهمة للفرد او ترقيته (عثمان،2009).

هـ. حاجة تحقيق الذات Self – actualization needs : تأتي في قمة الهرم وتمثل اعلى الحاجات الإنسانية وهي تعكس رغبة الفرد في ان يصبح ما يريد ان يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة ، الإبداع ، تحقيق أقصى الطموح (العميان،2004)، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذه الحاجات توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والنمو وتوفير الفرص للتنمية الذاتية (عثمان،2009) .

### شكل رقم (1.3.2)

#### يوضح هرم ماسلوا للحاجات



المصدر: مصطفى، 2000.

عليه فان الحاجات غير المشبعة عند الفرد تولد نوعا من التوتر او حالة من عدم التوازن الداخلي الامر الذي يقود الفرد الي ممارسة سلوك معين بهدف خفض حالة التوتر او اعادة التوازن (مصطفى،2000).

تعرضت هذه النظرية لعدة إنتقادات اهمها ما يلي (عثمان،2009) :-

1. ليس من الضروري إنتقال الفرد من حاجة منخفضة الى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلوا فقد يسعى الفرد مثلا الى إشباع حاجة تحقيق الذات قبل الحاجات الإجتماعية .

2. يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم وكذلك في الأوزان والقيم التي يعطونها للحاجات فقد يعطي فرد قيمة أكبر وحجم إشباع أكثر لحاجات التقدير والإحترام بينما يعطي فرد آخر قيمة أكبر لحاجات الأمن والحماية.

3. تلعب البيئة دورا مهما في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات ففي المجتمع الذي تتوفر فيه الفرص المتنوعة والمناخ المناسب يستطيع الفرد الذي لديه مثلا الحاجة الى تحقيق ذاته ان يحقق هذه الحاجة بدرجة كبيرة بينما شخص آخر تتوفر لديه كذلك الحاجة الى تقدير الذات إلا ان قيود المجتمع تقف حائلا دون تحقيق حاجته.

4. تلعب الجماعة التي ينتمي اليها الفرد دورا مهما في تحديد حاجات الفرد وفي ترتيب هذه الحاجات.

5. ان حاجات الإنسان لا تدفعه للسلوك بشكل منفرد ولكنها تعمل مجتمعة مع بعضها البعض كمؤثر في السلوك فالإنسان يسعى لكسب العيش وخلق علاقات إجتماعية وتحقيق ذاته في وقت واحد وهذا يعني ان إشباع حاجة ثم تأتي بعد ذلك حاجة أخرى للإشباع غير صحيح وغير واقعي .

بالرغم من هذه الإنتقادات إلا ان هذه النظرية أعطت إطارا تقريبا معقولا لنوعية الحاجات المختلفة للأفراد تساعد المديرين في توجيه الأفراد و تحفيزهم .

## 2/ نظريه العاملين:

وضعها هيرزبيرغ عام 1952م وقد أشار فيها الى نوعين من العوامل تحددان وجود الرضا من

عدم وجوده عند العاملين .

النوع الأول : العوامل الدافعة وترتبط بمحتوي العمل وتشمل الآتي :

1. الإنجاز Achievement.

2. الإعراف Recognition.

3. التقدم والترقي Advancement.

4. العمل نفسه Work it self.

5. إمكانية النمو Possibility of growth.

6. تحمل المسؤولية Responsibility.

وتعتبر هذه العوامل ضرورية لحدوث الرضا عن العمل ولكن نقصها لا يؤدي الى حدوث عدم الرضا .

النوع الثاني: العوامل الوقائية وتتعلق بمحيط العمل وبيئته وتشمل الآتي:

1. الإشراف Supervision.



2. العلاقة مع المشرفين Relation with supervisor.

3. العلاقة مع الزملاء Perr relation.

4. العلاقة مع الرؤساء Relation with superordinates.

5. الراتب Pay.

6. الأمن الوظيفي Job security.

7. ظروف العمل Working conditions.

8. المركز Status.

وهذه العوامل لا تحفز ولا تزيد من الإنتاجية و وجودها لا يؤدي الى الرضا الوظيفي ولكن غيابها سيؤدي الى عدم الرضا .

3/ نظريه (x) ونظريه (y):

اقترح دوغلاس ماكريجور وجهتي نظر مختلفتين حول تعامل المديرين وسلوكهم مع العاملين الاولى

سلبية وتدعى نظريه (x) والثانية ايجابية وتدعى نظريه (y).

نظريه (x): تتضمن الافتراضات التي يحملها المديرون الذين يؤمنون بهذه النظرية تجاه العاملين وهي :

أ. ان العامل لا يجب العمل ويتجنبه كلما استطاع ذلك .

ب. معظم العاملين لا يعملون إلا اذا أجبروا على ذلك وتحت المراقبة.

ج. معظم العاملين يتجنبون تحمل المسؤولية ويرغبون في أن يكونوا موجهين .

د. معظم العاملين يهتمون بالأمن في العمل الى حد كبير وأنهم قليلوا الطموح.

نظريه (y): تشتمل على الافتراضات التي يحملها المديرون الذين يؤمنون بنظريه (y)

تجاه العاملين وهي :

أ. ان العاملين يحبون العمل وينظرون اليه على أنه مثل الراحة واللعب.

ب. ان العاملين يوجهون ويراقبون أنفسهم في العمل وأنهم يلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة .

ج. ان العاملين يتقبلون تحمل المسؤولية ويبحثون عنها.

د. السمعة الإبداعية لا تقتصر على المديرين وحدهم فهناك بعض العاملين مبدعون في العمل ايضا.

تعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمرا طبيعيا وذاتيا وانهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإتجاز

شيء ذو قيمة ومعني بالنسبة لهم ، وهذه الافتراضات التي إكسبت هذه النظرية الأهمية في الأبحاث

السلوكية المتعلقة بالعمل (البشايرة،2003).

#### 4/ نظريه التوقع The expectancy theory :

طور هذه النظرية فكتور فروم Victor vroom عام 1964م وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره وتري إن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأنه لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وان القيام بذلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة وان هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني ان حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي :

1. ان الجهد المبذول سيؤدي الى الإنجاز المطلوب.
2. ان الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له (العميان،2004).

تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق نتيجة اخرى مرغوب فيها.

#### 5/ نظريه نموذج بوتر ولولر Porter and Lowler model of motivation :-

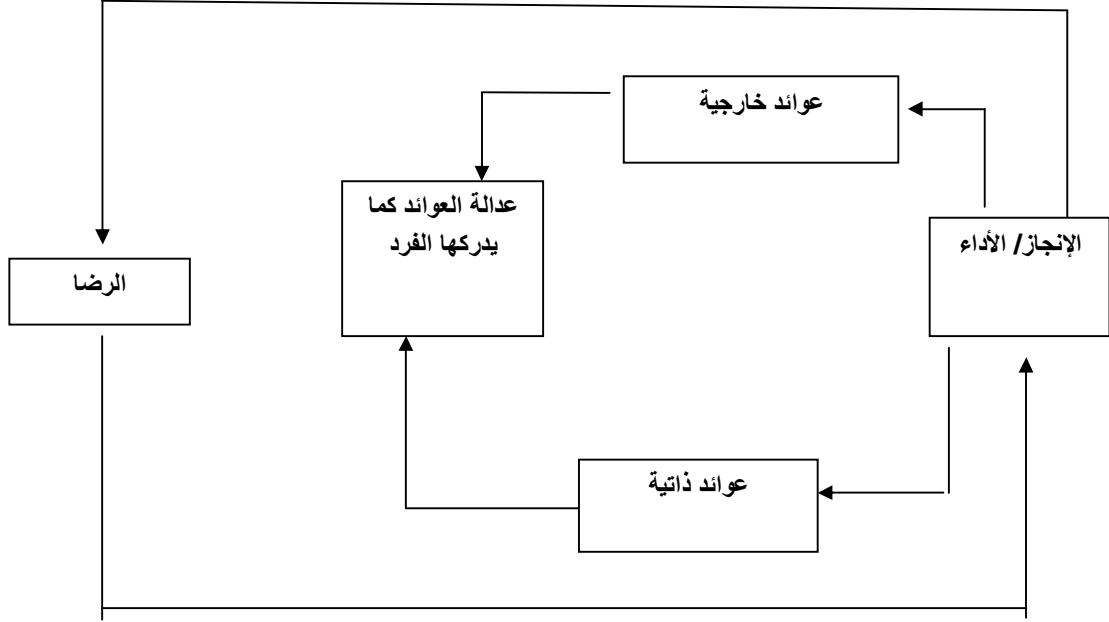
طور بورتير ولولر عام 1968م نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد ، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز او الجهد المبذول .فاذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل او تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بانها عادلة فان الرضا المتحقق سيدفع الفرد الى تكرار الجهد اما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد ان يستحقه فستحدث حالة عدم الرضا وتتوقف الدافعية للإستمرار في الجهد.

وقد بين بورتير ولولر أن هناك نوعين من العوائد :

1. عوائد ذاتية : وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع .
2. عوائد خارجية : وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي (العميان،2002).

## شكل رقم (2-3-2)

يوضح نموذج بورتر ولولر للدافعية



المصدر : العميان، 2002م

### 6/ نظرية الإنجاز :

اقترح ماكلياند عام 1967م نظرية عرفت بنظرية الإنجاز حيث يرى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات هي :

أ. الحاجة الى الإنجاز : ويشير دافع الإنجاز الى الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة ، وترى هذه النظرية ان الأفراد الذين يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون إعتبار الى المردود المادي ما لم ينظر الى المردود المادي على انه مؤشر للنجاح ، وقد وجد ماكلياند ان هذا النوع من الأفراد يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن الحلول للمشاكل والرغبة في المخاطرة المحسوبة عن إتخاذ القرارات (العميان، 2004).

ويعتبر دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة أي أنها ترجع الى خبرات الفرد ورصيد ما تعلمه وترجع الى تربيته السابقة فقد وجد ماكلياند ان الشعوب التي تحتوي أساطيرها وحكايات الصغار فيها على قيم إنجاز عالية وجد ان الأطفال فيها ذوي إنجاز عالي وان الشعوب التي تحتوي أساطيرها وحكاياتها على مقدار عالي من الحظ والإتكالية ان أطفالها ذوي إنجاز منخفض (يوسف، 2007).

ب. الحاجة الى القوة : القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة إجتماعية تجعل الفرد يسلك طرق توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين ، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة الى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول الى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ، ويعتقد ماكيلاند ان لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين (العميان،2004).

الأفراد الذين لديهم حاجة الى القوة يحاولون عادة التأثير على الآخرين مباشرة من خلال تقديم مقترحات مستمرة ومباشرة والإعلان عن آرائهم وتقييمهم للمواقف و الأشخاص فهم ينشدون دائما مراكز القيادة في النشاط الجماعي (يوسف،2007).

ج. الحاجة الى الإنتماء : وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال إقامة علاقات إجتماعية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الغير، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة الى الإندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات الصداقة كما انهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل مع زملاء العمل (العميان،2004).

وبالرغم من بساطة نظرية الإنجاز إلا أنها تقدم لنا أسس جيدة للتطبيق الإداري أهمها:

1. اذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة فيمكن تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز وذلك اذا توفرت في هذه البرامج التدريبية الآتي:

أ. تعليم المشتركين في الدورات التدريبية كيفية التحدث والتفكير مثل الأفراد ذوي الحاجات العالية للإنجاز.

ب. تعليم المشتركين ان يضعوا أهداف محددة تكون في مستوى قدراتهم واستخدام خبراتهم بالشكل الذي يمكنهم من السيطرة على العمل وتحقيق الأهداف.

ج. تزويد العاملين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في العمل.

2. اذا إستطاعت الإدارة أن تضع نظاما موضوعيا لقياس كفاءه الأداء يمكن بموجبه التعرف على نقاط الضعف المختلفة للأفراد وتصميم برامج تدريبية يمكن القضاء على نقاط الضعف لديهم ورفع مستوى الأداء الفعلي للأفراد وبالتالي رفع مستوى الطموح لديهم (يوسف،2007).

## 7/ نظريه الدرفر Alderfer theory:

قام الدرفر بتقليص الحاجات الى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك الحاجات التي جاء بها ماسلوا وهي :

أ. حاجات الوجود Existence needs:

والتي يتم إشباعها بواسطة الماء، الغذاء، الأجر، ظروف العمل وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن عن ماسلو.

ب. حاجات الارتباط Related needs:

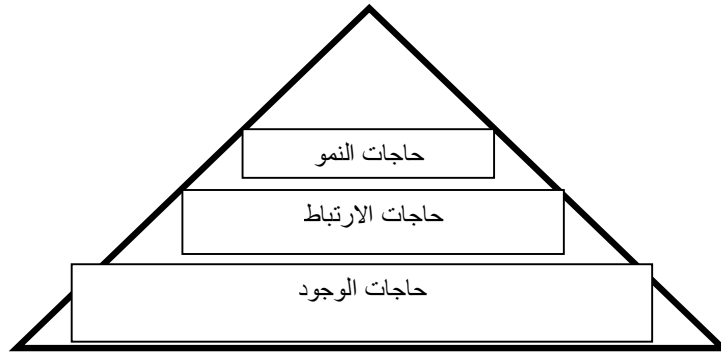
ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الإجتماعية التبادلية مع الآخرين وتشابه الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

ج. حاجات النمو Growth needs:

وتركز على تطوير قدرات وامكانات الفرد والرغبة في النمو ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل إبداعي او عمل منتج وهذه تماثل حاجات التقدير والإحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو (العميان، 2002).

### شكل رقم (2-3-3)

يوضح نظريه الدرفر في الحاجات



المصدر: العميان، 2002

إنفق "الدرفر وماسلو" على وجود سلم للحاجات وان الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل الى أعلى كما إنفقا على ان الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد.

كما تتضمن نظرية الدرفر بعض الإحباط والإرتداد حيث تشير الى ان إحباط الحاجات العليا يؤدي لزيادة رغبة الفرد لإشباع حاجات دنيا بدلا من تلك التي لم يتمكن من إشباعها (العطيه، 2003).

## 8/3/2 عوامل الرضا الوظيفي :

1. الأجر والمكافآت : وتضم مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها تبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل .

والأجر يمثل مصدر إشباع الحاجات الأساسية وان توفره لا يسبب الرضا فحسب وإنما يمنع مشاعر الإستياء من أن تسيطر على الفرد(الصيرفي،2003) ، ويتوقف رضا الفرد عن الأجر الذي يتقاضاه بمدي كفايته لإشباع حاجاته الأساسية وعدالته مقارنة بالجهد المبذول وبمستوي الأجر في المنظمات الأخرى، إن الأجر لا يمثل وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فقط وإنما يمتد دوره ليعطي الشعور بالأمان ويرمز الى المكانة الإجتماعية كذلك ينظر اليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته كما يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الإجتماعية من خلال ما يتيح من تبادل للمجاملات الإجتماعية مع الآخرين كما أنه بالنسبة للأفراد الذين يشغلون مناصب عليا يعتبر الأجر لهم رمز للنجاح والتفوق(عثمان،2009).

الرضا الوظيفي يتأثر بوجهات نظر العاملين حول عدالة أجور المنظمة والتعويضات المالية المستلمة لذلك تحتاج المنظمات الى آليه لتقييم أداء العاملين وتحديد زيادة الأجر للأداء العالي وتحديد فرص كسب الحوافز الخاصة مثل المكافآت والدفع في الوقت الإضافي او العطلات الرسمية (Hill,2016) .

2. محتوى الوظيفة: من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي هو محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الأعمال التي تحتاج الى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفياً وتمكنه من الأداء بطريقه يظهر فيها قدراته وامكانياته وخبراته وابداعاته وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي(الصيرفي،2003)

ويتوقف تأثير درجة تنوع مهام العمل على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد فاذا إنتقد العمل التكامل والترابط بين أجزائه أدى الى عدم تحقيق الرضا عن العمل كما أن إنخفاض مستوى الذكاء للعامل قد يسبب له تنوع مهام العمل الإستياء وعدم الرضا عكس الأفراد ذوي الذكاء المرتفع فانهم يشعرون بالملل من أداء المهام الروتينية ويتحقق لهم الرضا في ممارسة الأعمال المتجددة (عثمان،2009) .

كما إن درجة الحرية المتاحة للفرد في إختيار طرق أداء العمل وما يتاح له من إستقلال وحرية تصرف في بعض جوانب العمل تشعر الفرد بالمسؤولية الشخصية حول إمكانية النجاح او الفشل التي يمكن أن تحدث في تنفيذ الأعمال والنتائج المترتبة عليه وهذا يؤدي بدوره الى الرضا عن العمل حيث أن زياده حرية

الفرد في العمل تتيح له التكيف مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل ، كذلك كلما زاد استخدام الفرد لقدراته ومهارته وخبراته في العمل كلما زاد رضاه عن العمل (عاشور،1985).

3. فرص الترقية : الترقية هي حصول الموظف على فرص الترقى الي مناصب أعلى في السلم التنظيمي بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي والمعنوي فهي بجانب الزيادة التي يحصل عليها في الراتب يحقق مركزا إجتماعيا تضيفه الترقية الي منصب أعلى (عاشور،1985) . هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل فالمنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي اذ أن إشباع حاجات التطور والنمو لها أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا (الصيرفي،2003).

4. نمط الإشراف: أشارت الدراسات الى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل إهتمامه وقيم علاقات طيبة بينه وبينهم على أساس من التفاهم والإنسجام ويسعى الى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل ويذلل العقبات التي تعترض طريقهم وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويخلق بيئة عمل تحقق الرضا للعاملين ، وتأثير المشرف على مرؤوسيه يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه كما يعتمد على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فكما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف كلما كان تأثير المشرف على سلوك مرؤوسيه نحو رضاهم عن العمل قويا وكما كان نمط سلوك المشرف متوافقاً مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس ، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرية واسعة لمرؤوسين يفضلون الإستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية يؤدي ذلك الى إشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي كذلك المشرف الذي يفوض سلطات واسعة لمرؤوسين لا يتمتعون بمميزات الإستقلالية في العمل ويفضلون المسؤولية المحدودة يخلق لديهم حالة من التوتر والإرتباك والإستياء نحو العمل (عاشور،1985).

نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه يؤثر على درجة رضاهم عن العمل فكما كان المشرف حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب ولاءهم ورضاهم عن العمل (الصيرفي،2003).

كما أن المدير الفعال يعرف حاجة العاملين للإعتراف والثناء على جهودهم وإنجازاتهم كما ان العاملين يحتاجون الى أن أبواب المشرفين مفتوحة لهم لمناقشة أي مخاوف لديهم يمكن أن تؤثر على قدراتهم في أداء وظائفهم بفعالية وبالتالي التأثير على رضاهم في العمل (Hill,2016) .

5. جماعة العمل : يسود التنظيم مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله ويعتمد هذا الرضا على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من

تلك العلاقات كلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين في العمل يحقق منافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن العمل والعكس صحيح (الصيرفي،2003).

ويتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع الآخرين في العمل فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانيه تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له فان رضا الفرد عن عمله يكون منخفضا أما اذا تيسرت فرص لتحقيق مثل هذه العلاقات فان الرضا يرتفع لدى العامل ، كذلك تأثير جماعة العمل يتوقف على مدى قوة الحاجة الى الإنتماء لدى الفرد فالفرد الذي لديه الحاجة الى الإنتماء الى الأفراد في العمل قوية يصبح تأثير جماعة العمل على رضاه عاليا أما إذا كانت حاجة الفرد للإنتماء ضعيفة فان تأثير جماعة العمل على رضا الفرد يكون ضعيفا (عثمان،2009).

وذكر (Hill,2016) إن العامل يسعى الى أن يعامل بإحترام من الأفراد الذين يعملون معه فبيئة العمل العدائية والغير ساره تجعله أقل رضا ، وينبغي على المديرين التدخل وتسوية الصراعات بين العاملين قبل تطورها الى مشاكل أكثر خطورة تتطلب إجراءات تأديبيه ،كما إن العاملين يحتاجون الى التذكير بالسلوكيات التي تعتبر غير ملائمة عند التعامل مع زملاء العمل.

### 9/3/2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد او العمل الوظيفي او من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد ، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين ومن هنا كان الإختلاف في تعريف الرضا الوظيفي، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي الى نوعين هما:

#### 1. العوامل الشخصية :

هنالك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والتي ترجع الى الشخص نفسه وهي :

أ. النوع : تشير الدراسات الى أن هناك القليل من الإختلافات الفردية بين الرجال والنساء المؤثرة على أداء العمل وعدم وجود إختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء كما لا توجد دلائل تشير الى أن النوع يؤثر على الرضا عن العمل(العطيه،2003)

ب. العمر: ذكر في أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الرضا والعمر وان الرضا يميل للتزايد باستمرار بين المهنيين مع تزايد العمر بينما ينخفض بين غير المهنيين خلال فترة منتصف العمر ثم يزداد فيما بعد (العطيه،2003).



ويشير "عبد الباقي" الى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الفرد في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي(عبد الباقي، 2004).

ويري (Hassard,2016) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والعمر تأخذ شكل (u) حيث يكون الرضا مرتفعا في فترة ما قبل العشرين سنة ثم يبدأ في الإنخفاض في سن 20 الي 30 سنة ثم يرتفع مرة أخرى في سن 40 سنة الى نفس مستوى ما قبل العشرين ويزداد بدرجة أعلى في سن 50 الى 60 سنة.

ويعزي إرتفاع الرضا الوظيفي مع تقدم العمر الى بعض الأسباب منها:

1. مع تقدم العمر تنخفض توقعات العاملين ويكونوا أكثر رضا.
2. كبار السن من العاملين الغير راضين غالبا ما يطلبون التقاعد المبكر ويغادرون العمل ويتركون كبار السن من الموظفين الأكثر رضا.
3. كبار السن من الموظفين قد كان لديهم كثير من الوقت لتغيير وظائفهم حتي ينتهي بهم الأمر الى الوظيفة التي يكونون سعداء فيها .
- ج. الحالة الزوجية: تشير الدراسات الى ان العامل المتزوج لديه غياب أقل ، معدل دوران أقل وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين حيث إن الزواج يؤدي الى تزايد المسؤوليات مما يجعل من الإستقرار في العمل أكثر أهمية (العطيه،2003).
- د. مدة الخدمة : تعرف مدة الخدمة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين ومدة خدمة الفرد تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر .
- هـ. القدرات: الأفراد لديهم قدرات مختلفة تؤهلهم للقيام بأعمال مختلفة وهذه القدرات يمكن تصنيفها في مجموعتين

1. القدرات الذهنية وهي ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية وتتفاوت الحاجة الى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب إتخاذ قرارات تستند الى تحليل المعلومات والتفكير بعناية ، ومن هذه القدرات الذكاء، القدرات اللفظية والتعبيرية، القدرة على الإستنتاج، القدرة على الإستقراء، السرعة الإدراكية ، الذاكرة والحساب (ابو رمضان،2004).

2. القدرات البدنية تحتاج مختلف الوظائف الى قدرات بدنية مختلفة ومن أهم تلك القدرات :

- القوة : وهي القدرة على إستخدام القدرة البدنية ضد الأعراض المختلفة.
- المرونة: وهي القدرة على تحريك الجسم بسرعه من وضع لآخر .
- قوة التحمل: القدرة على ممارسة الأنشطة لفترة طويلة.
- السرعة : القدرة على التحرك بسرعة.

وفي الواقع العملي نجد أن بعض الوظائف تحتاج الى قدرات بدنية أكثر من القدرات العقلية بينما تحتاج أخرى الى القدرات العقلية أكثر (رفاعي وبسيوني، 2004).

و - الشخصية: هي ذلك النموذج المتفرد والمستقر نسبيا في السلوك والفكر والعواطف وباشتراكها مع القدرات والعوامل الموقفية المختلفة يتحدد السلوك في التنظيمات ، وفي ضوء هذا المدخل فان فردا بعينه قد يكون أكثر ملاءمة من غيره للقيام بعمل معين لأنه يمتلك خصائص وقدرات شخصية تتوافق مع العمل المطلوب أداءه وكلما كان هذا التوافق كبيرا كلما كان الفرد أكثر إنتاجية وأكثر رضا عن العمل (رفاعي وبسيوني، 2004).

يرى البعض الشخصية على أنها (مجموعة من الخصائص والميول الثابتة نسبيا والتي تحدد السلوك النفسي المشترك والمختلف بين الناس ، الأفكار ، المشاعر والأفعال والتي تتميز بالإستمرارية على مدى فترة زمنية طويلة ) ويمكن فهمها على أنها الناتج المتميز للضغوط البيولوجية والإجتماعية في لحظة معينة (العطية، 2003).

وتعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيون بأن فهم الشخصية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الإنسان والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك ، ومن هنا لابد ان يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات المرؤوسين ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والإستفادة منهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2004).

ز - التعلم: التعلم هو التغيير الدائم نسبيا في السلوك الناتج عن الخبرة وتوصلت الدراسات الى ان الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما ويرجع ذلك الى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بالفرد الأقل تعلما (عبد الباقي، 2003).

ح. القيم : تعرف القيم بانها ميل عام لتفضيل حالات معينة عن أخرى وتختلف القيم باختلاف التخصصات المهنية وتعد الإختلافات في القيم مسؤولة جزئية عن الإنطباعات التي نكونها عن الأفراد العاملين في مهنة معينة ، كما أن هذه الإختلافات يمكن ان تؤدي الى الصراع بين المنظمات

وداخل المنظمة الواحدة عندما يتفاعل أعضاء من جماعات ذات تخصصات مهنية مختلفة مع بعضهم البعض فيمكن أن ينشأ نوع من الصراع والمشاكل داخل المنظمة (حسن، 2001).

وتلعب القيم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنساني ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات فالبعض يعتقد بقيم المال والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل (حمود، 2002).

ط. الإتجاهات : يمكن تحديد مفهوم الإتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الأشياء والأشخاص ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية وتلعب الإتجاهات دوراً أساسياً في بناء السلوك التنظيمي للفرد والتأثير عليه من أبعاده وصوره المختلفة ولعل الرضا عن العمل هو أحد صور إتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل بها (حمود، 2002).

وأوضح "جربيرج وبارون" أن المقصود بالإتجاهات نحو العمل بانها المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي نحو العمل نفسه والظروف التي يؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم ، ولإتجاهات نحو العمل علاقة ببعض مفاهيم السلوك التنظيمي مثل الأداء ، الغياب ومعدل ترك العمل (رفاعي وبسيوني، 2004).

ي. الدافعية: هي عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين فالدافعية أحد المحددات العديدة المؤثرة في الاداء وليس معنى أن الفرد قد أدى عمله على أكمل وجه ان دافعيته عالية بل قد يرجع ذلك إلى إرتفاع مستوى مهارته ويمكن أن يكون دافع الفرد قويا ولكن لا يؤدي العمل على الوجه المطلوب بسبب إفتقاره للمهارات اللازمة لإنجاز العمل (رفاعي وبسيوني، 2004).

ونجد أن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكل سلوكه بإتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة معينة مما يسبب حالة من التوتر فإذا لم ينجح الفرد في إزالة حالة التوتر يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي ولذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد (حريم، 2004).

## 2. العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في إطارها ، ويرى آخرون أنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد (العميان، 2002).

المناخ التنظيمي هو مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها تأثيرها على تحقيق سبل التحفيز او على إمكانية المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (حمود،2002).

ويأمل العاملون بأن يكون المناخ داعماً لهم ويسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والإقتصادية فهو يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي الى التحفيز او الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (العميان،2002).

وللمناخ التنظيمي أبعاد كثيرة يمكن تحديدها من خلال عوامل البيئة الداخلية التالية:

أ. مرونة التنظيم : قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع أما الهيكل التنظيمي غير المرن فانه لا يتيح فرص التأقلم مع المتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها .

ب. طبيعة العمل: الأعمال الروتينية والمنكررة تقضي الى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه للتفكير والخلق والإبتكار (العميان،2002).

ج. أسلوب التعامل مع العاملين: أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة بإتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم علي تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة من خلال الإتصال ذو الإتجاهين الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الراي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات (العميان،2002).

د. أنماط السلطة: السلطة المركزية توحى بعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لان العامل لا يملك إتخاذ القرار وهذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب واقتراح الحلول البديلة ، ويعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون إنتقاد او تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والنقد بالآفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على مظاهر التسبب والتذمر والتغيب (حويجي،2008).

د. أنماط السلطة: السلطة المركزية توحى بعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لان العامل لا يملك إتخاذ القرار وهذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب واقتراح الحلول البديلة ، ويعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون إنتقاد او تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والنقد بالآفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على مظاهر التسبب والتذمر والتغيب (حويجي،2008).

هـ. الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من الإجراءات الإدارية التعسفية وهذا الأمن الوظيفي يؤدي الى الإستقرار ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء (المغربي،1995).

و. أسلوب التحفيز: ان أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الأفراد غالبا الى تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له اذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء تشجع على إستمراره الأداء بإسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه ورؤسائه في العمل (حمود،2002).

يجب على المنظمة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة في التعامل من حيث الترقيات ،المكافآت، العقوبات، التدريب وغيرها، الأمر الذي يبعث الإرتياح في نفوس العاملين ويحفزهم على زيادة إنتاجيتهم.

ز. تدريب العاملين: يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الإستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز المستهدف وان زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على إعتدال البرامج التدريبية والتطويرية ورفع الروح المعنوية لهم (حمود،2002).

ح. أساليب الرقابة : الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف إلا أن الأساليب الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لإبتداع مختلف الوسائل لإختراقها والحد من دورها ، لذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تخلق مناخا تنظيميا يؤدي بالعامل الى تكوين رقابة ذاتية تتبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أم لا (حمود،2002).

ط. المسؤولية الإجتماعية : المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه وإدارة المنظمة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الإجتماعية وتخلق مناخا يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى (المغربي،1995)،

## 10/3/2 طرق قياس الرضا الوظيفي:

طرق قياس الرضا الوظيفي يمكن تقسيمها الى ثلاثة طرق هي:

1. طريقة السؤال الواحد: وهي توجيه سؤال واحد كمؤشر على مدى رضا العاملين في العمل وهذا ما يوجد عادة في أغلب الدراسات ، وأنصار هذه الطريقة يعتقدون إن العاملين عموما يعرفون مدى رضاهم وسعادتهم وبالتالي ليس هناك جدوي من توجيه أسئلة متعددة حول نفس الشيء.

2. طريقة القياس العام: السعي للحصول على مقياس واحد يمثل الرضا الوظيفي العام ويتم توفير العديد من الأسئلة والبيانات بمختلف جوانب العمل مثل الأجور ونشاطات العمل وظروف العمل وآفاق التصور ويتم دمجها وجمعها لتقديم مقياس عام .

3. طريقة المقياس المسطح : المقياس المسطح لديه أسئلة للمجالات المختلفة ويوفر مقياس واحد ليتمثل كل مجال ويتضمن المقياس المسطح مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الرضا العام (Hill,2016).

## 4/2 المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

### 1/4/2 تمهيد:

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على الدورالوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم ولتحقيق هذا الهدف تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم ربطها بالعلاقات بين متغيرات الدراسة.

### 2/4/2 العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي:

القيادة من العوامل البيئية التي تؤثر على نتائج كل المنظمات كما تؤثر على إتجاهات وسلوكيات المرؤوسين وإبداعاتهم والقيادة التحويلية هي أحد أنواع القيادة التي لها أساس نظري يعزز من إبداعات المرؤوسين(Andrews,2014).

أشارت الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وذلك لأن هذا الإسلوب القيادي يتحدى المرؤوسين ويشجعهم على البحث عن نهج جديد لأداء أعمالهم (Yunus &Anuar,2012).

كما أن الباحثين في مجال القيادة التحويلية يفترضون أن أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على إبداعات العاملين من خلال الأبعاد السلوكية للتحفيز الفكري ودعم إبداعاتهم عن طريق خلق بيئة عمل آمنة لتجربة الأفكار الجديدة (Andrew,2014)

يرى (Jung,et.al,2003) أن أتباع القادة التحويلين لديهم إيمان وثقة في رؤسائهم وهذه الثقة تشجعهم على تحمل المخاطر من أجل الوفاء بالمهام التنظيمية وهؤلاء القادة يعملون على تطوير أنماط جديدة لإنجاز العمل ويخلقون لدى المرؤوسين الرغبة في مواجهة مزيد من التحديات الشئ الذي يؤدي الى تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين.

أشارت دراسة (العازمي،2006) التي طبقت على العاملين بوزارة الداخلية بهدف التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع لدي العاملين وتوصلت الى وجود علاقة طردية دالة احصائيا بين إمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القيادة التحويلية وإمتلاك المرؤوسين للقدرات الإبداعية. كما توصلت دراسة (الرشيدي،2010)التي طبقت في شركة زين الكويتية بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للعاملين الى أن الدافعية الإلهامية والإستثارة الفكرية والإعتبارات الفردية من قبل المدير الموجه نحو العاملين تؤدي الى وجود السلوك الإبداعي . كذلك دراسة (جلال،2011) التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت قد توصلت الى وجود علاقة إرتباط إيجابية ودالة

إحصائياً بين درجة ممارسة القادة الأكاديمية للقيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. كما أشارت دراسة (Gumusluoglu.I.&Isev.A,2009) الى العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع.

### **3/4/2 العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي**

على مدى السنوات الماضية تمت دراسة القيادة التحويلية من قبل الباحثين في مجال القيادة وتوصلوا الى وجود ارتباط إيجابي للقيادة التحويلية مع عدد من النتائج التنظيمية في مختلف المنظمات والثقافات وأظهرت نتائج الدراسات أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً مع الإتجاهات ذات الصلة بالعمل والسلوك مثل الرضا الوظيفي (Avolio,2004) كما أجريت دراسات لمعرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي مثل دراسة (Shibru,2011) التي طبقت في شركات الجلود بأثيوبيا وهدفت الى معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ووجدت إرتباطات ذات دلالة معنوية بين كل أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين كذلك دراسة (عبدالوهاب وضجر،2008) التي هدفت الى تحديد أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و طبقت الدراسة على المنظمات العراقية وتوصلت الى وجود إرتبط قوي بين ممارسات المدراء لخصائص القيادة التحويلية والتبادلية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين. أما دراسة (Bonaros,2006) التي هدفت الى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين والتعرف على تصورات المعلمين لفاعلية القيادة وتحصيل الطلاب وطبقت على المدارس الإبتدائية في ولاية فلوريدا فقد أشارت نتائجها الى وجود علاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستوى تعلم الطلاب كما ترتبط القيادة التحويلية بشكل إيجابي بزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. ودراسة (عبدالرزاق وصالح،2012) التي طبقت على الشركات الفندقية توصلت الى أن القيادة التحويلية لها دور كبير في زيادة الرضا الوظيفي. أما دراسة (زيد،2016) التي طبقت على المدارس الثانوية بمحافظة الطائف توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين.

### **4/4/2 العلاقة بين الرضا الوظيفي وإبداع التنظيمي**

لقد أصبح الرضا الوظيفي مطلب مهم للمنظمات التي تسعى الى تحقيق مستويات عالية من الأداء حيث ينظر الى الرضا الوظيفي على أنه المفتاح الأساسي لبقاء المنشأة واستمرارها لما له من أثر على سلوكيات العمالة وإبداعاتها وأدائها .



أشارت دراسة (محمد،2010) التي طبقت في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني الي الدور الرئيسي للرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع وأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بينهما .وأظهرت دراسة (علي،2012) التي هدفت الي التعرف على مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي وتم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري للمديرين ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، كما توصلت دراست (الهنداوي، 1999) التي طبقت على الهيئات العامة في الكويت الى أن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على الإبداع. وأشارت دراسة (العمر،2000) التي طبقت في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية الى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإبداع.كما أظهرت دراسة ( الأحمدي،2006) التي طبقت على العاملين في الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية وجود علاقة إرتباط معنوية بين الرضا الوظيفي والإبداع أن عامل الأجر والترقية من المؤشرات التي أعطت أعلى مؤشر للإبداع.وأوضحت دراسة (John,2008) والتي كانت بعنوان (دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي) أن القادة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بشكل مرتفع كما توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي.

#### 5/4/2 الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

بمراجعة الدراسات السابقة نجد أن هنالك قليل من الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي كمتغير وسيط فقد أشارت دراسة (الشيخ،2014) التي طبقت على عينة مقدارها (471) من العاملين بالجامعات السودانية للتعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ودوران العمل الإختياري. أما دراسة (آدم،2016) التي تم إجراؤها على عينة قوامها (160) من العاملين في شركات المياه الغازية في السودان والتي هدفت الى التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي للعاملين وأشارت الدراسة الى أن رضا العاملين يتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي. كذلك دراسة (العالول،2016) التي طبقت علي موظفي شركة جوال في قطاع غزه للتعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وقد أشارت الى وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط. أما دراست (المهدي،2014) والتي طبقت على عينة قوامها (384) من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم وهدفت للتعرف على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و كفاءة أداء العاملين ، كذلك دراسة(عبدالمحسن،2013) التي تناولت الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي

والإلتزام التنظيمي أما دراسة (الرشيدي،2013) التي طبقت على الجمعيات التعاونية في الكويت فقد درست الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

- ❖ المبحث الأول: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات.
- ❖ المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1/3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض لنظريات الدراسة ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة كما تم التطرق لمتغيرات الدراسة ومقاييسها وتحديد منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة المختارة وخصائصها بالإضافة الى الأساليب الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات.

#### 2/3 المبحث الأول: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

##### 1/2/3 نظريات الدراسة :

##### 1/ نظرية التطور الداخلي ل Penrose:

قامت Penrose باصدار كتاب بعنوان (The Theory of the Growth of the Firm) والذي هدفت من خلاله الى توضيح الكيفية التي تحقق بها المنظمات النمو مشيره الى أن ما يحدث في بيئة المنشأة الداخلية لا يقل أهمية عن ما يحدث في بيئتها الخارجية وترى أن الموارد سواء كانت مادية او بشرية هي القادرة على توليد النمو للمنشأة وأن نمو المنشأة يتحدد من خلال قدرة الجهاز الإداري على إستغلال الموارد (Barney,1991) ، ويرى بن ساسي(2011) أن Penrose أشارت الى أن المنشأة تستطيع أن تحقق النمو المستمر بفضل قدرتها على تجديد مواردها كما يمكن للمنشأة أن تختفي وتظهر بشكل جديد عند توظيف مواردها السابقة في أنشطة جديدة ، وأشارت Penrose أن الإستخدام التام للموارد لا يكفي وحده لتحقيق النمو المتواصل ما لم يقترن بقدرة المنشأة على تطوير قدراتها الإبداعية وتنمية المهارات والمعارف الفردية والجماعية (بن ساسي،2011).

##### 2/ نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات البارزة التي تهيمن على دراسات القيادة خلال العقدين الماضيين وأساس هذه النظرية هو أن القادة الذين يستخدمون هذا الاسلوب القيادي يؤثرون على أتباعهم من خلال الجمع بين السمات الشخصية ،الدعم ، السلوك والعواطف. ويركز أسلوب القيادة التحويلية على القناعات الشخصية والأفكار التي تبرز الرؤية والرسالة كما يعمل هذا الأسلوب على بناء ثقة تسمح بنقل العواطف والأحاسيس للمرؤوسين مما يعزز التعاون والقبول وسط المرؤوسين .أسلوب القيادة التحويلية يؤثر على المرؤوسين من خلال أربعة آليات مميزة هي التأثير المثالي ،التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية والإهتمام الفردي (Sadeghi& Pihie,2012).

### 3/ نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد قائداً وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القائد أن يصبح قائداً، فإضافة الى الصفات المميزة مثل الذكاء، الشجاعة، القدرة على التوجيه فان من صفات القائد التمسك بالقيم الأخلاقية، المثابرة، حسن التصرف، قوة الإرادة وقوة التأثير، ولكن هذه النظرية أخفقت في تحديد هذه الصفات بدقة فهي توجد على مدى واسع بين الأفراد غير القادة.

### 4/ نظرية الموقف:

تقوم هذه النظرية على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين أفراد الجماعة في مواقف معينة وليس نتيجة لصفات محددة في شخص معين وطبقاً لهذه النظرية فان القيادة لا ترتبط كلياً بالشخص القائد بل ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء جماعة العمل كما أن الموقف هو الذي يحدد القائد لان الموقف يحدد المعايير التي تتطلبها العناصر المكونة للموقف ويكون الشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير هو القائد ولكن نجد أن القيادة يصعب أن تكون وفقاً على المواقف والظروف بل لا بد أن يكون هنالك صفات شخصية تتوافر في بعض الأفراد ولا تتوافر لدى الآخرين.

### 5/ النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى فهي تأخذ في الحسبان السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين والقيادة حسب هذه النظرية تتوقف على الشخصية والموقف والوظائف والتفاعل بينهم جميعاً.

### 6/ نظرية الموارد:

هي نظرية تصور المنشأة على أنها مجموعة من الموارد بعضها متاح لجميع المنشآت والبعض الآخر خاص يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى والفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في إمتلاك المنشأة موارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها او مواجهتها (Hamel & Prahalad,1990).

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في الآتي:

1. قلة الموارد في المنشأة ليس مانعاً لتمييز المنشأة كما أن وفرتها لا تضمن النجاح المؤكد.
2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافطة للموارد وفي نفس الوقت حافطة للمنتجات او أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.

3. إختلاف المنشآت لا يتعلق فقط بدرجة إختراق السوق ولكن أيضاً بطريقة مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.

4. الإستغلال الأمثل للموارد والذي يؤدي الى زيادة الحصص المنتجة (محمد، 2016).

ويشير (Quelin, 2000) الى أن الموارد تنقسم الى:

أ. موارد مادية وهي الموارد الملموسة مثل رأس المال ، الإنتاج، المباني وغيرها.

ب. موارد غير مادية وهي الموارد غير الملموسة وهي تلعب دور أساسي في تنافسية المنشآت وتحقيق الميزة التنافسية مثل:

1. الجودة: وهي قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان هنالك توافق بين توقعات العميل وخصائص المنتج كلما كان الإتجاه إيجابى في تعزيز المكانة التنافسية للمنشأة.

2. التكنولوجيا : وهي جميع التطورات في المجال التكنولوجي .

3. المعلومات : تعتبر المعلومات إحدى الموارد الإستراتيجية لأي منشأة وقاعدة إتخاذ قراراتها.

4. المعرفة : تشمل المعلومات التقنية والعلمية المتحصل عليها من خلال البرامج التعليمية المختلفة في الجامعات والمعاهد العليا .

5. المهارات: وهي تنتج من تراكم قدرات المنشأة وتنقسم الى قسمين القسم الأول : المهارات فردية وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنشأة وهي تختلف حسب مناصب العمل، والقسم الثاني :المهارات جماعية وتتمثل في المهارات والمعرفة الناتجة من الإحتكاك بين منفعدي الأنشطة وهي قد تؤدي الى إنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها .

وحتى تعمل الموارد على تحقيق مستوى أفضل للأداء يجب أن تتميز بعدد من الخصائص الآتية:

6. القيمة: المورد يمكن أن يزيد من قيمة المنتج في نظر العميل حيث يسمح باستغلال الفرص وتجنب المخاطر نتيجة لمرونته حيث أن القيمة تكمن في مرونة المنتج وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

7. الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه مما يجعله محتكراً من قبل منشأة واحدة او عدد من المنشآت.

8. عدم قابلية التقليد: حيث يصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاتها مثل مهارات الأفراد .

9.عدم قابلية الإحلال : المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث لكل مورد قيمته وخصائصه .

10. عدم قابلية الحركة : ندرة الموارد وعدم توفرها للمنافسين يجعل من الصعوبة الحصول عليها او حركتها .

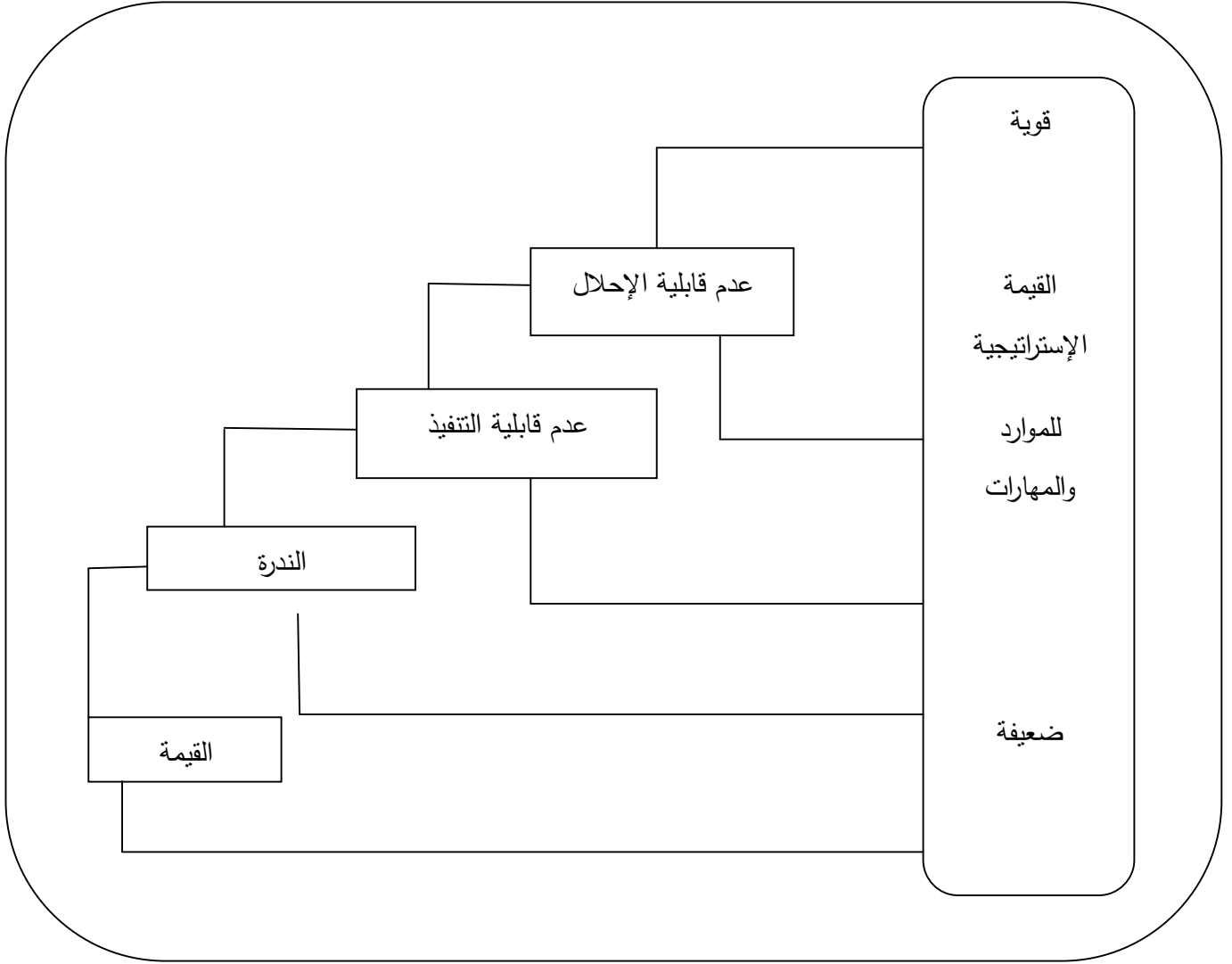
11. قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية على معدل إستفاد الموارد او تقادم بعضها بما في ذلك المهارات مما يؤدي الى قصر المدى الزمني للانتفاع بهذه الموارد لذلك فان الموارد التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون مستمرة نسبياً .

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المنشأة أدى ذلك الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه القيمة قوية أو ضعيفة حسب قوة هذه الخصائص (وسيلة،2012) وهذا ما يوضحه الشكل (1.1.3)

ويعتبر الإبداع مورد هام من موارد المنشأة يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية لقدرة الإبداع على الإستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة من خلال خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين تقليدها.

### شكل رقم (1.1.3)

العلاقة بين خصائص موارد المنشأة وإنشاء القيمة



المصدر: وسيلة (2012)

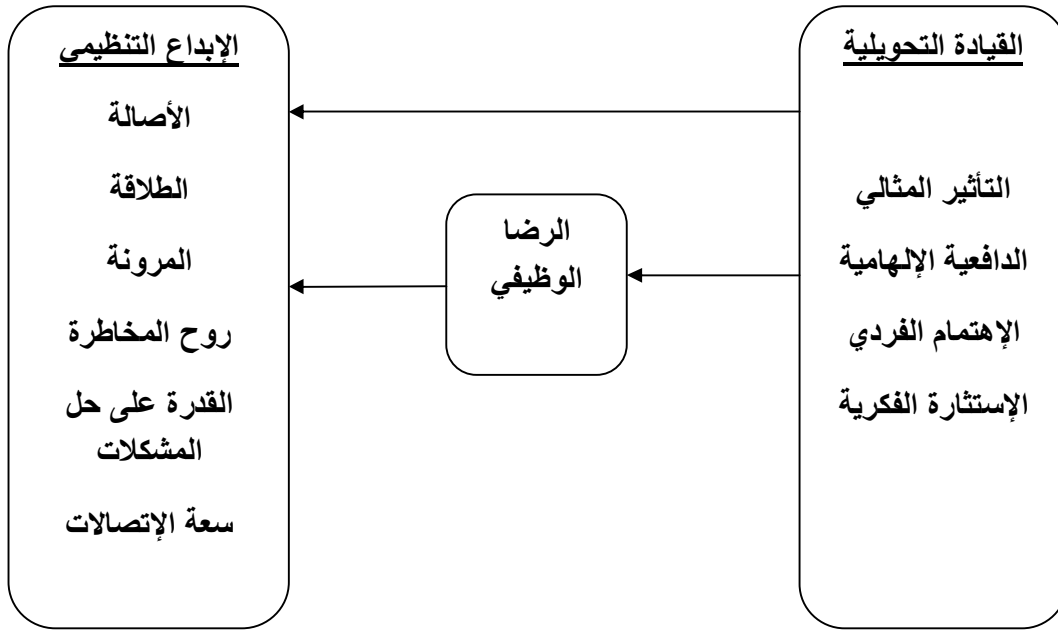


### 2/2/3 نموذج الدراسة

من خلال النظريات السابقة والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم تكوين نموذج الدراسة الذي يشتمل على المتغير المستغل والمتغير التابع والمتغير الوسيط الموضح في الشكل (2.1.3)

#### شكل (2.1.3)

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

### 3/2/3 متغيرات الدراسة :

المتغير هو أي شيء يمكن أن تكون له قيم مختلفة ويمكن أن يكون للمتغير الواحد (الفرد أو الشيء) قيم مختلفة في أوقات مختلفة كما يمكن أن يكون لعدد من الأفراد أو الأشياء قيم مختلفة في نفس الوقت (سيكاران، 2013). وقد تمثلت متغيرات الدراسة في الآتي:

أولاً: المتغيرات المستقلة و تتمثل في :

\* القيادة التحويلية وتتكون من الأبعاد الآتية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي).

\* المتغيرات الشخصية والديمغرافية : و هي النوع، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة

ثانياً المتغيرات التابعة و تتمثل في :

الإبداع التنظيمي ويتكون من الأبعاد الآتية (الأصالة، القدرة على حل المشكلات، المرونة، روح المخاطرة، الطلاقة، سعة الإتصالات).

ثالثاً المتغير الوسيط : ويتمثل في الرضا الوظيفي.

### 4/2/3 فرضيات الدراسة ::

أولاً : العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي:

توصلت دراسة (عباس، 2010) الى أن الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية يتأثر بسلوكيات القيادة التحويلية كما أشارت دراسة (الرشيدي، 2010) الى أن ممارسات القيادة التحويلية تؤدي الى وجود السلوك الإبداعي كذلك توصلت دراسة (العازمي، 2006) الى وجود علاقة طردية بين امتلاك القادة لسمات وخصائص القيدة التحويلية وامتلاك المرؤوسين للقدرة الإبداعية أما دراسة (جلال، 2011) فقد أظهرت علاقة إرتباط ايجابية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي . ومن هنا يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية الأولى

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 05،

وقد تفرعت منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في

(الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، سعة الإتصالات) عند

مستوى معنوية 05.

2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في (الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، سعة الإتصالات) عند مستوى معنوية 05.

3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في (الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، سعة الإتصالات) عند مستوى معنوية 05.

4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على جميع أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في (الأصالة، المرونة، روح المخاطرة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، سعة الإتصالات) عند مستوى معنوية 05.

#### ثانياً: العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

على مدى السنوات الماضية تمت دراسة القيادة التحويلية من قبل الباحثين في مجال القيادة وتوصلوا الى وجود ارتباط إيجابي للقيادة التحويلية مع عدد من النتائج التنظيمية في مختلف المنظمات ومختلف الثقافات كما أن عدد من الدراسات التجريبية أظهرت أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً مع الإتجاهات ذات الصلة بالعمل والسلوك مثل الرضا الوظيفي (Avolio et al,2004). أما دراسة (Shibru,2012) التي طبقت على شركات الجلود بأثيوبيا بهدف معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي فقد أظهرت نتائجها وجود إرتباطات ذات دلالة معنوية بين كل أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين بهذه الشركات.

توصلت دراسة (john,2008) الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي المدرك وأشارت دراسة (Bonaros,2006) الى إرتباط إيجابي بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي أما دراسة (عبدالرزاق وصالح,2012) فقد أشارت نتائجها الى أن القيادة التحويلية لها دور كبير في زيادة الرضا الوظيفي . ومن هنا يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية الثانية

**الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية 05.

وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية 05.

2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية 05.

3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية 05.

4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى معنوية 05.

### ثالثاً: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي

أظهرت دراسة (الأحمدي، 2006) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرضا الوظيفي والإبداع وتوصلت دراسة (العمر، 2000) الى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإبداع . ومن هنا يمكن إستنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 05.

وتفرعت منها الفرضيات الآتية :

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين على بعد الأصالة عند مستوى معنوية 05.

2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين على بعد روح المخاطرة عند مستوى معنوية 05.

3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين على بعد الطلاقة عند مستوى معنوية 05.

4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين على بعد المرونة عند مستوى معنوية 05.

5. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين على بعد القدرة على حل المشكلات عند مستوى معنوية 05.

6. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين على بعد سعة الإتصالات عند مستوى معنوية 05.

#### رابعاً: الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

لقد أشارت دراسة كل من (العالول،2016) ودراسة (أدم،2016) الى أن الرضا الوظيفي يلعب الدور الوسيط في العلاقة ما بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي مما يسهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين ، كذلك دراسة (المهدي،2014) أشارت الى أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم . ومن هنا يمكن إستنتاج الفرضية الرابعة

**الفرضية الرابعة :** الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي .

### 3/3 المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات

#### 1/3/3 منهج الدراسة

المنهج هو مجموعة من القواعد العامة التي تستخدم للوصول الى الحقيقة في العلوم أو هو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد الهامة (عبد الحميد، 2004) كما أن المنهج هو أداة إختبار الفرضيات ويقع عليه عبء تطويرها وتحقيقها وبما أن هدف الدراسة هو التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي فقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي الذي يهدف الى وصف الظواهر والأحداث بعد جمع البيانات عنها كما يهدف الى تفسير الظواهر و تحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات كما هي في الواقع (منسي، 2003) كما يعتمد هذا المنهج على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وكذلك معرفة إتجاه العلاقة (الأزهري، 2000).

#### 2/3/3 مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع المجموعة الكاملة من أفراد الدراسة التي يهتم الباحث بدراستها (عوض، 2008) يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم والبالغ عددهم (13480) فردا موزعين على (37) مصرف في ولاية الخرطوم كما يبينها الجدول رقم (1.2.3).

### جدول رقم (1.2.3)

#### أعداد العاملين في المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم

الرقم	البنك	العدد	الرقم	البنك	العدد
1	بنك الثروة الحيوانية	215	20	بنك النيلين	698
2	مصرف التنمية الإجتماعية	81	21	مصرف المزارع التجاري	904
3	بنك امدرمان الوطني	827	22	بنك الجزيرة الأردني	64
4	بنك الإستثمار المالي	85	23	بنك المال المتحد	134
5	بنك التضامن الإسلامي	355	24	بنك تنمية الصادرات	500
6	بنك بيبوس افريقيا	50	25	البنك الأهلي السوداني	195
7	بنك العمال الوطني	258	26	مصرف السلام	148
8	بنك فيصل الاسلامي	553	27	بنك الأسرة	306
9	البنك الزراعي السوداني	2507	28	بنك الخرطوم	1113
10	مصرف الساحل والصحراء للإستثمار والتجارة	60	29	الفرع المصرفي لبنك قطر الوطني الإسلامي	22
11	البنك السوداني المصري	147	30	مصرف الإيداع والتنمية الإجتماعية	904
12	بنك الشمال الإسلامي	299	31	البنك الإسلامي السوداني	754
13	بنك آيفوري	191	32	بنك أبوظبي الوطني	69
14	بنك النيل الأزرق المشرق	132	33	البنك العربي السوداني	50
15	بنك النيل للتجارة والتنمية	555	34	البنك الأهلي المصري	40
16	البنك العقاري التجاري	157	35	مصرف قطر الإسلامي	31
17	بنك البركة السوداني	318	36	مصرف ابوظبي الإسلامي	26
18	البنك الفرنسي السوداني	640	37	بنك الرواد للتنمية والإستثمار	41
19	البنك السعودي السوداني	320	المجموع		13480

المصدر: بنك السودان المركزي

وتعتبر المصارف أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي حيث تلعب المصارف التجارية دوراً هاماً في تسهيل المعاملات الإقتصادية والتعاملات المالية ،فالمصارف التجارية تؤدي دوراً هاماً وبارزاً في تمويل عمليات الإستثمار بشقيها العام والخاص من خلال ما تقدمه من تسهيلات إئتمانية وقروض مصرفية بالإضافة الى قبول ودائع الأفراد ثم القيام بدور الوسيط عن طريق نقلها من الوحدات ذات الفائض الى الوحدات الإقتصادية التي تحتاج الى التمويل للتوسع في الأنشطة القائمة أو تأسيس مشروعات جديدة مما يساهم في زيادة الكفاءة الإقتصادية من خلال التوظيف الأمثل للموارد، وقد تم إختيار خمسة مصارف لتمثل مجتمع الدراسة وهي:

#### 1/ بنك الشمال الإسلامي :

تم تأسيس بنك الشمال الإسلامي عام 1985م وأفتتح رسمياً في عام 1990م لتحقيق عدد من الأغراض منها :

1. نشر وتطوير العمل المصرفي بكل أنواعه على النمط الإسلامي وتشجيع وترسيخ الوعي المصرفي الإستثماري القائم على المبادئ الإسلامية.
  2. المساهمة في مشاريع التنمية ضمن إطار خطة الإقتصاد القومي ومشاريع التنمية للاقليم الشمالي على وجه الخصوص في مجالات الإستثمار الزراعي والتجاري والعقاري والتعدين.
  3. القيام بالبحوث الفنية والإقتصادية والإستشارية بصفة عامة ودراسات الجدوي للمشروعات.
  4. القيام بعمليات الإستثمار حسب صيغ المعاملات الإسلامية .
  5. مزاوله كل أعمال المصارف بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.
  6. العمل على إعداد وتأهيل قوة بشرية مدربة على الأعمال المصرفية على النمط الإسلامي .
- يمتلك البنك (14) فرعاً في ولاية الخرطوم و (8) فروع في ولايات السودان الأخرى ، يقدم البنك عدد من الخدمات المصرفية مثل فتح الحسابات بأنواعها ، فتح خطاب الإعتماد المستندي ، تحصيل الشيكات والكمبيالات ، التحاويل الخارجية كما يقدم عدد من الخدمات الإلكترونية مثل خدمة الصراف الآلي ، نقاط البيع ، البنك المنزلي وسداد الفواتير وغيرها . وقد قام البنك بعقد وتنفيذ عدد من الدورات التدريبية وورش العمل والسمنارات فقد أشار التقرير السنوي للبنك لعام (2015م) الى تنفيذ (15) دورة تدريبية داخل مركز التدريب الخاص بالبنك و (72) دورة تدريبية خارج مركز التدريب كما تم عقد (18) ورشة عمل وسمنار كما إبتعث البنك (60) مشاركاً في دورات تدريبية مختلفة وذلك بهدف تأهيل ورفع قدرات العنصر البشري.



## 2/ بنك الخرطوم :

تأسس بنك الخرطوم في عام 1913م من قبل النظام الإنجليزي المصري وتم تسميته ببنك باركليز عام 1954م وفي عام 1970م تم تأميم بنك الخرطوم من قبل الحكومة السودانية ويعد بنك الخرطوم أكبر مجموعة مصرفية بالسودان من حيث رأس المال بعد إندماجه مع بنك الإمارات بالسودان في عام 2008م ، ويقدم البنك لعملائه من قطاع الشركات والمؤسسات والمنظمات والمشاريع الكبرى مجموعة متكاملة من الخدمات و المنتجات التي تلائم جميع أنشطتها وعملياتها بما يتوافق مع الضوابط الشرعية و ضوابط بنك السودان المركزي مثل مثل الشيكات الخاصة ومكتب خدمات الشركات ، كما يقدم البنك مجموعة من الحلول التمويلية الشاملة المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وذلك عبر دراسة إحتياجات العملاء وفهم طبيعة نشاطهم و إحتياجاتهم المالية كما يقدم البنك الدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تقل فترة عملها من سنتين كذلك يقدم البنك خدمات التمويل الأصغر للأفراد والأسر المنتجة والجمعيات الإنتاجية والمجموعات التضامنية وتمويل المشاريع الهندسية .

## 3/ بنك الثروة الحيوانية :

أنشئ بنك الثروة الحيوانية كشركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة عام 1993م ويشترك البنك كعضو في العديد من الهيئات والمؤسسات و الصناديق المالية على الصعيدين المحلي والإقليمي مثل إتحاد المصارف السوداني وإتحاد المصارف العربية والمؤسسة العربية لضمان الإستثمار ، ويمتلك البنك (7) فروع في ولاية الخرطوم و(11) فرع في ولايات السودان الأخرى . يتبنى البنك عدد من الأهداف تتمثل في :

1. المساهمة في الأنشطة التنموية للإقتصاد السوداني ضمن السياسة العامة للدولة وذلك عن طريق ممارسة أعمال مصارف الإستثمار والأعمال المصرفية التجارية المتنوعة المحلية والدولية وفق القوانين السارية وبالتعاون مع أجهزة القطاع المصرفي المختلفة.
2. العمل على تطوير القوى العاملة والموارد البشرية وتهيئتها لتكون مستندة على مفهوم علمي متطور وذلك لتوفير موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع الصناعة المصرفية الحديثة.
3. دعم القاعدة التكنولوجية المصرفية لتعزيز القدرات التنافسية وتحقيق التميز في أداء الخدمة للعملاء وصولاً لتحقيق رضا العميل بإعتباره أحد القيم الجوهرية للبنك.
4. تقديم التسهيلات الإئتمانية اللازمة والدخول في عمليات التمويل لتمتية وتطوير المشاريع المتعلقة بقطاع الثروة الحيوانية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة للقطاع التقليدي وصغار المنتجين.

ويقدم البنك عدد من الخدمات المصرفية للعملاء مثل فتح الحسابات بأنواعها ، إصدار خطابات الإعتماد ، التحاويل ، تقديم التمويل للأفراد والشركات ، تكوين محافظ الإستثمار ، إصدار خطابات الضمان ، قبول ودائع الإدخار والإستثمار لأجل بالعملتين المحلية والأجنبية ، شراء وبيع العملات الأجنبية بالإضافة الى خدمة الصراف الآلي.

#### 4/ بنك النيل :

باشر بنك النيل نشاطه تحت إسم بنك التنمية التعاوني الإسلامي عام 1982م لخدمة أهداف الحركة التعاونية وتمويل الجمعيات التعاونية لتوفير السلع التجارية ودعم مشروعات التمويل الأصغر التي يربعاها الإتحاد التعاوني ، وقد تحولت رؤية و أهداف البنك لتكون أكثر تركيزا على التنمية وزادت حصته ونشاطه في السوق المصرفي نظرا لمساهمته في عملية تنمية المجتمع والإقتصاد ، ويعد بنك النيل أحد أكبر بنوك السودان من حيث الإنتشار الجغرافي عبر (32) فرعا ويرتكز البنك على العديد من القيم مثل الشفافية والنزاهة ، الخدمة المميزة والرفيعة للعميل ، السرية المطلقة والمحافظة عليها ، العمل بروح الفريق ، تحمل المسؤولية وتفويض الصلاحيات . كما يتطلع البنك من خلال رؤيته الى أن يكون النموذج الأفضل للمصرف الإسلامي محليا وإقليميا للمساهمين والعملاء الحاليين وللعاملين مع الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية كما يسعى البنك الى أداء رسالته المتمثلة في القيام بدور رائد في الصناعة المصرفية لتحقيق الغايات الكلية للبنك ولأصحاب المصالح ذوي العلاقة . ويقدم البنك خدمات الحسابات الجارية (وفاء النيل ،أناقة ، يلا شباب) وحسابات التوفير ( وفاء النيل ، أناقة ، يلا شباب) وحسابات نجم النيل ( نجم النيل ، نجم النيل للأطفال) والودائع الثابتة وصناديق الأمانات.

#### 5/ بنك النيلين:

أُنشئ في عام 1964م وهو من المصارف التي لها إسهامات مقدرة في تلبية إحتياجات الإقتصاد السوداني في مختلف القطاعات وفي عام 1993م تم دمج العديد من البنوك في بنك النيلين مثل بنك البحر الأحمر والبنك الصناعي السوداني وكان نتاج ذلك مولد مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية والتي كان لها القدر المعلي في تمويل العديد من المشاريع الصناعية بالسودان وفي عام 2007م تم تسجيل بنك النيلين للتنمية الصناعية كشركة خاصة تحت إسم بنك النيلين ، ويعتبر البنك من البنوك الرائدة في مجال إدخال التقنية المصرفية المتطورة من خلال ربط فروع البنك بشبكة إلكترونية متطورة كما كان له الدور الريادي في إدخال نظام الصراف الآلي ، يمتلك البنك (32) فرعا في مدن السودان و (3) توكيل كما إن للبنك فرع خارج السودان بأبوظبي كما يمتلك البنك شبكة من المراسلين الأجانب

بلغت (23) بنكا مراسلا ، وبنك النيلين مساهمات رأسمالية داخليا وخارجيا مثل شركة سكر كنانة ، الشركة العربية ، صندوق تمويل التجارة العربية و المحافظ الإستثمارية الموجهة لبعض القطاعات الإنتاجية بالبلاد ، ويقوم البنك بالعديد من الأنشطة مثل فتح جميع أنواع الحسابات ( الجارية ، التوفير ، الودائع تحت الطلب ) وقبول الودائع المصرفية ، قبول ودفع التحصيلات المستندية والتعامل في عمليات النقد الأجنبي بيعا وشراء، فتح وقبول وتعزيز الإعتمادات المستندية المحلية والخارجية ، إدارة الصناديق الإستثمارية بمختلف الصيغ الإسلامية المتعامل بها، تقديم التمويل قصير ومتوسط وطويل الأجل وفق ضوابط الشريعة الإسلامية ( تمويل الصادرات والواردات ، تمويل الخدمات ، تمويل التجارة الداخلية ) ، تنفيذ التحويلات الخارجية الفورية عبر جميع الفروع المنتشرة في ولايات السودان.

### 3/3/3 عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع وتحتوي بعض عناصر المجتمع وتتصف العينة بإمكانية تمثيل خصائص المجتمع (عوض،2008).

ونسبة لصعوبة الوصول الى كل البنوك العاملة بولاية الخرطوم تم إختيار عينة عشوائية مكونة من خمسة بنوك من بين (37) من البنوك العاملة وهي بنك النيل للتجارة والتنمية، بنك الخرطوم ، بنك الثروة الحيوانية ، بنك النيلين وبنك الشمال الإسلامي وبلغ عدد العاملين في هذه البنوك (2880) فردا ومن هذه البنوك تم إختيار عينة من العاملين بإستخدام المعادلة الآتية:

$$n = \frac{pqz^2}{d^2}$$

حيث :

**n:** حجم العينة

**P:** إحتمال حدوث الظاهرة.

**q:** إحتمال عدم حدوث الظاهرة.

**Z:** القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة وهو (95%) اي أن قيمة Z عند مستوى معنوية  $\alpha.05$  هي (1.96).

**d:** خطأ المعاينة وهو (0.05) .

و بتطبيق المعادلة فان حجم العينة يكون كالآتي:

$$n = \frac{(.5)(.5)(1.96)(1.96)}{(.5)(.5)} = 384$$

### 4/3/3 أسلوب المعاينة:

المعاينة عبارة عن إجراءات إختيار عدد كاف من عناصر المجتمع بحيث يتمكن الباحث من خلال دراسته لتلك العينة وفهم خصائصها من تعميم هذه الخصائص على أفراد المجتمع (سيكارن، 2013).

تم إستخدام طريقة العينة العنقودية الطبقيية حيث تم إختيار خمسة عناقيد تمثل خمسة بنوك بطريقة عشوائية وهذه العناقيد تمثل طبقات لأنها تعتبر غير متجانسة فيما يتعلق بمتغير الدراسة، ثم أستخدم أسلوب المعاينة الطبقيية لإختيار حجم العينة من هذه العناقيد الخمسة. ولتحديد حجم العينة في كل بنك من البنوك المختارة تم تطبيق المعادلة الآتية:-

$$n_h = \frac{n}{N} \times N_h$$

$n_h$ : حجم الطبقة في كل بنك

$n$ : حجم العينة بإستخدام المعادلة أعلاه.

$N$ : عدد العاملين في البنوك المختارة.

$N_h$ : عدد العاملين في البنك .

و بتطبيق المعادلة أعلاه فان حجم العينة من كل بنك يكون كالآتي:

حجم العينة	اسم البنك	الرقم
40	بنك الشمال الإسلامي	1
74	بنك النيل للتجارة والتنمية	2
93	بنك النيلين	3
148	بنك الخرطوم	4
29	بنك الثروة الحيوانية	5
384	المجموع	

المصدر : إعداد الباحث

### 5/3/3 بيانات الدراسة :

إعتمد الباحث على كل من البيانات الأولية والبيانات الثانوية :

البيانات الأولية و هي التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة ذات أهمية للدراسة التي يقوم بها (سيكاران،2013) وتمثل مصدر هذه البيانات في الأفراد الذين يمثلون عينة الدراسة .

البيانات الثانوية وهي البيانات الموجودة في مصادر أخرى وجمعت لأهداف أخرى غير إتمام الدراسة الحالية وقد تمثلت مصادرها في الكتب ،الدوريات العلمية ، الدراسات السابقة وشبكة المعلومات الدولية.

### 6/3/3 أداة الدراسة :

من خلال الرجوع الى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة إعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على أداة الإستبانة والتي تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات التي أخذت في الإنتشار في مجال البحوث ولا تزال تحتل مركزا بارزا في الوقت الحاضر بين وسائل جمع البيانات في مجال العلوم الإجتماعية وذلك لأنها تمكن من الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى كما يمكن استخدامه مع العينات الكبيرة بالإضافة الى سهولة تحليله وتفسير نتائجه . وقد قام الباحث بتصميم إستبانة تغطي المجالات المختلفة للبحث وقد تم الإسترشاد والإستعانة بالمقياس (MLQ) المصمم من قبل Bass & Avolio وتمت ترجمته من قبل الهواري (1999) كما تم الإستعانة بدراسة كل من (بلقاسم،2011) و (المعاني،2013) و (شقواره،2013) و (الرشيدي،2010) و(الحري،2012) في تطوير أداة الدراسة وقد تبني الباحث في إعداد الإستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي حدد الإستجابات المحتملة لكل سؤال ، كما إستخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert scale) ذو التدرج الخماسي لقياس درجة الإستجابة لكل بند في الإستبانة حيث تم إعطاء أوزان من (1-5) لدرجات المقياس حيث أُعطي الرقم (1) الى موافق بشدة والرقم (2)الى موافق والرقم (3) الى محايد والرقم (4) الى غير موافق والرقم (5) الى غير موافق بشدة على النحو التالي:

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

وتكونت الإستبانة من أربعة أجزاء هي:

الجزء الأول: يتضمن الأسئلة العامة ويحتوي على المعلومات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة وهي (النوع ، العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الوظيفة)

الجزء الثاني:يتضمن محور القيادة التحويلية (متغيرمستقل) ويحتوي على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية الإستثارة الفكرية ،الإهتمام الفردي)

الجزء الثالث: يتضمن محور الإبداع التنظيمي (متغير تابع ) ويحتوي على ستة أبعاد للإبداع التنظيمي هي (الأصالة،المرونة ،الطلاقة، روح المخاطرة ، القدرة على حل المشكلات ، سعة الإتصالات).

الجزء الرابع: يتضمن محور الرضا الوظيفي( متغير وسيط).

### 7/3/3 قياس متغيرات الدراسة

1/ متغير القيادة التحويلية : تم تعريفه إجرائيا بأنه (القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة بغرض الإرتقاء بالأداء)منصور وخفاجي (2010) ويتكون من أربعة أبعاد هي ( التأثير المثالي ، الدافعية الإلهامية، الإستثارة الفكرية ،الإهتمام الفردي ) و تم قياسها بعدد (20) عبارة بالإستفادة من الدراسات السابقة .

### جدول رقم (2.2.3)

#### مصادر مقاييس متغير القيادة التحويلية

المصدر	البعد
(الرشيدي،2010) (الغالبي،2010)	التأثير المثالي
(شقوارة،2013) (المعاني،2013) (الزغبي،2011)	الدافعية الإلهامية
(العطوي،2011) (بلقاسم،2011)	الإستثارة الفكرية
(شقوارة،2013) (المعاني،2013) (الحربي،2012)	الإهتمام الفردي

### جدول رقم (3-2-3)

#### عبارات قياس متغير القيادة التحويلية

1- بعد التأثير المثالي: رئيسي المباشر

الرقم	العبرة
-1	يعمل بطريقة تؤدي الي احترامه
-2	يتحدث عن قيمه ومعتقداته الهامه
-3	يتجاوز مصلحته الذاتية لصالح الجماعة
-4	يضع في الاعتبار النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات
-5	يعزز الشعور بالقوة والثقة

2- بعد الدافعية الالهاميه : رئيسي المباشر

-6	يتبنى رؤيه مقنعه للمستقبل
-7	يتحدث بحماس ويعبر عن ثقته في ان الاهداف ستتحقق
-8	ينمي روح الفريق في العمل بين العاملين
-9	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل
-10	يعبر بكلمات بسيطة عن رؤيه ورساله المنظمة

3- بعد الاستثارة الفكرية: رئيسي المباشر

-11	يحث العاملين علي النظر الي المشاكل من زوايا مختلفة
-12	يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية انجاز المهام
-13	يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل
-14	يشجع علي قبول التحديات كجزء من مهام العمل
-15	يشجع علي التفكير بالمشكلات القديمة وتشخيصها بأسلوب جديد

4- بعد الاهتمام الفردي : رئيسي المباشر

-16	ينفق الوقت في تعليم وتدريب العاملين ويساعدهم علي تطوير نقاط القوه لديهم
-17	يتعامل مع العاملين كأفراد أكثر من كونهم اعضاء في جماعه العمل
-18	يراعي الاختلافات بين الافراد في القدرات والطموحات والاحتياجات عند

التعامل معهم	
يستمتع جيدا لآراء العاملين ويحترم وجهه نظرهم	-19
يقدر مجهودات العاملين ويعترف بها	-20

## 2/ متغير الإبداع التنظيمي

تم تعريفه إجرائيا بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد او الجماعة في المنظمة وهو عملية ذات مراحل متعددة وينتج عنها فكر او عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الأصالة والمرونة والمرونة والمخاطرة وحل المشكلات وهذه القدرات الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها وهي قدرات عامة وليست خاصة بأفراد دون غيرهم (إبراهيم، 2017)

ويتكون من ستة أبعاد هي (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، القدرة على حل المشكلات ، روح المخاطرة ، سعة الإتصالات) وتم قياسها بعدد (13) عبارة بالإستفادة من الدراسات السابقة

### جدول (4.2.3)

#### مصادر مقاييس متغير الإبداع التنظيمي

المصدر	البعد
(إبراهيم، 2017) (عبدالقادر، 2015)	المرونة
(إبراهيم، 2017) (عبدالقادر، 2015)	روح المخاطرة
(السيوطي، 2010)	القدرة على حل المشكلات
(القحطاني، 2014) (فهيم، 2013)	الأصالة
(الرواشدة، 2013) (القحطاني، 2014) (فهيم، 2013)	الطلاقة
(الحريزات، 2013) (الحجيري، 2009)	سعة الإتصالات



### جدول (5.2.3)

#### عبارات قياس متغير الإبداع التنظيمي

#### 1- الاصاله

الرقم	العباره
-1	اطرح افكار جديده لم يفكر بها احد من قبل
-2	ابتعد عن تقليد اساليب الآخرين في حل المشكلات وانجاز الاعمال

#### 2- المرونه

-3	اهتم بالآراء المخالفه للإستفاده منها
-4	لا اتردد في تغيير موقفي عند الاقتناع بعدم صحته

#### 3- الطلاقه

-5	لدي القدره علي طرح الافكار والحلول السريعه لمواجهه المشاكل
-6	لدي القدره علي طرح اكثر من فكره خلال فتره زمنيه قصيره
-7	امتك مهارات النقاش والحوار ولدي القدره علي اعطاء كلمات تتفق مع المعني المراد التعبير عنه

#### 4- روح المخاطره

-8	اتقبل الفشل باعتباره التجربه التي تسبق النجاح
-9	أبادر بتبني الافكار والاساليب الجديده واتحمل النتائج المترتبه عليها

#### 5- سعه الاتصالات

-10	استطيع الحصول علي المعلومات التي احتاجها بسرعة ومن مصادر مختلفه
-11	اسعي في توسيع مجال اتصالاتي الوظيفيه الرسميه وغير الرسميه خارج حدود المنظمه

#### 6- القدره علي حل المشكلات

-12	احاول اكتشاف المشاكل واجمع واحلل المعلومات المتعلقة بها قبل اتخاذ القرار
-13	لدي القدره علي تصور بدائل مختلفه عند التعامل مع المشكله

### 8/3/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية في الدراسة:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: الذي يهدف الى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية بهدف تحويلها من مجرد كم من الأرقام الى شكل او صورة أخرى يمكن فهمها واستيعابها بمجرد النظر اليها ومن الأساليب المستخدمة في البحوث مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والإنحدار ويتوقف استخدام أيها منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء كُن إسمياً او وترتيبياً او فنوياً او نسبة وفي هذه الدراسة تم استخدام كل من التكرارات والوسط الحسابي والإنحراف المعياري وذلك لمعرفة تكرارات فقرات الدراسة ووصف الحقائق الديموغرافية للعينة.

2. أساليب الإحصاء التحليلي:

أ. الصدق: الإختبار الصادق يقيس ما وضع له ويعني مدى قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وتختلف الإختبارات في مستويات صدقها تبعاً لإقترابها او إبتعادها من الصفة التي تهدف الى قياسها(محمد،2016)

ب. التحليل العاملي الإستكشافي: يتم هذا الإجراء لإستبانة الدراسة لقياس الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى.

ج. الإعتدالية والكفاءة: يستخدم تحليل الإتساق للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات والذي يتراوح من (1 الى 5) ويتم إحتساب قيمة الفاكرونباخ للعثور على إتساق البيانات الداخلي وكلما كانت قيمة الفاكرونباخ أقرب الي الواحد يعتبر الإتساق الداخلي للمتغيرات كبير ويشير (Nunnally,1967) الى أن المصدقية من ،-50،60 تعتبر مناسبة أما، (Hair 2010)، et، فيرى أن قيمة الفاكرونباخ يجب أن تكون أكثر من ،70 ومع ذلك تعتبر قيمة الفاكرونباخ من ،50 فما فوق مقبولة أيضاً .

د. التحليل العاملي التوكيدي: هو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية ويتيح التحليل العاملي التوكيدي الرصة لتحديد وإختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة.

هـ. معامل ارتباط بيرسون: في نظرية الإحتمالات والإحصاء هو إختبار يبين الارتباط او قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليست بالضرورة أن تكون خطية.

# الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة

#### 1/4 تمهيد:

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي " اوافق بشدة ، اوافق ، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل على النحو التالي : الرقم (1) يقابل اوافق بشدة ، الرقم (2) يقابل اوافق ، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق ، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة ، و تم توزيع عدد (437) استبانة على العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم بمساعدة مقدرة ومشكورة من الزملاء تمكنت الدراسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة .

#### 2/4 معدل الاستجابة :

الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين ، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (437) استبانة عن طريق العينة الطبقية للعاملين ببعض المصارف التجارية في ولاية الخرطوم كما تم توزيع الاستبانات في مصرف عن طريق العينة العشوائية عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبيانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبيانات المستردة يساوي (412) استبانة بنسبة (94.1%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم تسترد (25) استبانة بنسبة (5.7%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (23) استبانة بنسبة (5.2%) . أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (389) استبانة بنسبة (89.1%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### جدول رقم (1.4)

معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة = 389 )

النسبة %	العدد	البيانات
100%	437	الاستبانات الموزعة
94.1%	412	الاستبانات المستردة
5.7%	25	الاستبانات التي لم تسترد
5.2%	23	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
89.1%	389	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

#### 3/4 تحليل البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين وباستخدام التكرارات تم تحديد وصف للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة عينة وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وتبين الجداول التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المقاييس الإسمية المتمثلة في (العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة). وتم تكوين جدول لكل متغير يوضح فيه التكرارات والنسب المئوية كالاتي:

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع:

#### جدول رقم (2.4)

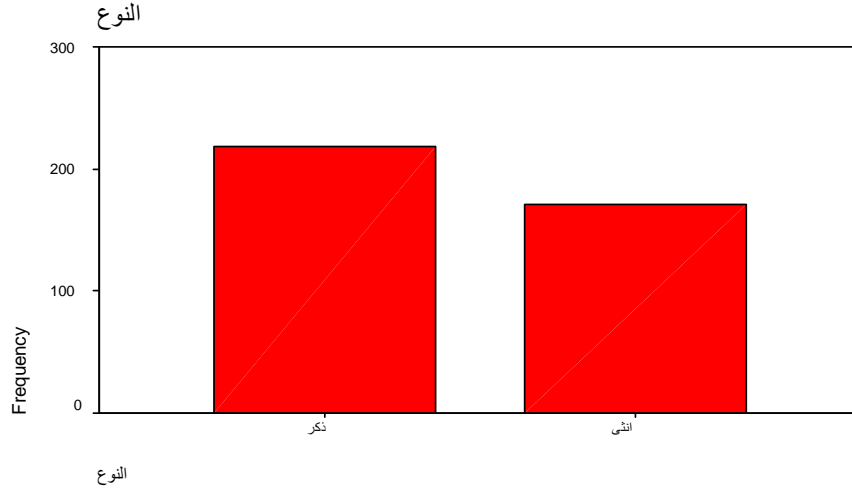
توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية المضمبوطة	النسبة المئوية	التكرار	النوع
56	56	218	ذكر
44	44	171	انثي
100	100	389	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

## شكل رقم (2.4)

### توزيع أفراد العينة حسب النوع



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن (56%) من أفراد العينة من الذكور و(44%) من الإناث وهي نسبة تعكس التقارب بين عدد الذكور والإناث في المصارف المبحوثة.

## 2. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

### جدول رقم(3.4)

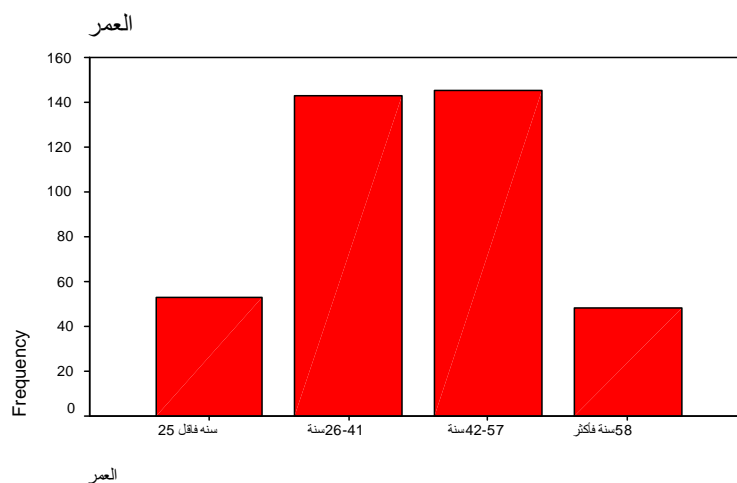
#### توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية المضبوطة	النسبة المئوية	التكرار	العمر
13.6	13.6	53	25 سنة فأقل
36.8	36.8	143	26-41 سنة
37.3	37.3	145	42-57 سنة
12.3	12.3	48	58 سنة فأكثر
100	100	389	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

#### شكل رقم (4.4)

#### توزيع أفراد العينة حسب العمر



يوضح الجدول والشكل أعلاه ان (37.3%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 42 الى 57 سنة و(36.8%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 26 الى 41 سنة وهذه الفئة العمرية يجب الإستفادة منها حيث تعتبر الفئة العمرية من 26- 41 هي فترة عطاء ويكون الفرد أكثر قدرة على الإبداع في هذا العمر.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي :

#### جدول رقم(4.4)

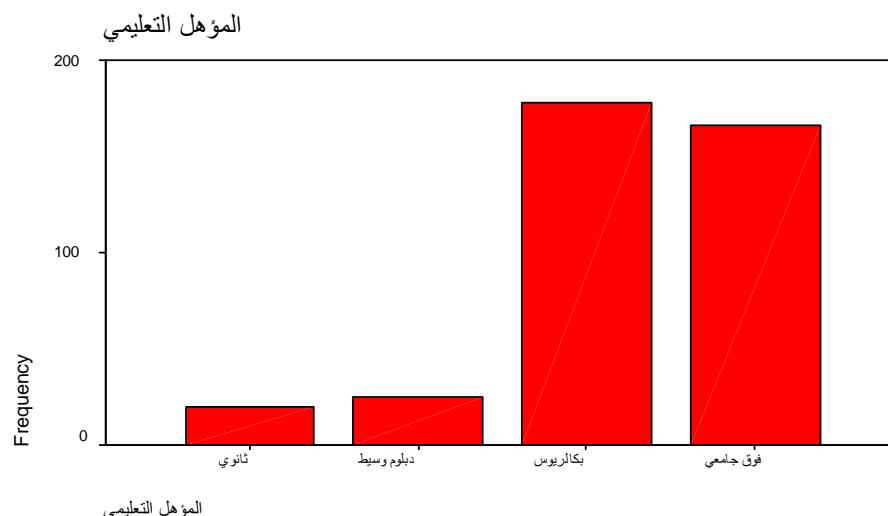
#### توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية المضبوطة	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.1	5.1	20	ثانوي
6.4	6.4	25	دبلوم وسيط
45.8	45.8	178	بكالوريوس
42.7	42.7	166	فوق الجامعي
100	100	389	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

#### شكل رقم (4.4)

#### توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



يشير الجدول أعلاه ان (42.7%) من أفراد العينة من أصحاب المؤهل فوق الجامعي و(45.8%) من أفراد العينة من الجامعيين بينما تمثل فئة الثانويين الفئة الأقل حيث بلغت نسبتهم (5.1%) فقط وارتفاع المستوي التعليمي قد يؤثر الى حد ما على القدرات الإبداعية للأفراد لأن العلم يكسب الفرد قيم وخبرات تسهم الى حد كبير في تكوين قدراته الإبداعية.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

#### جدول رقم (5.4)

#### توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية المضبوطة	النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
26.5	26.5	103	5 سنوات فأقل
10.8	10.8	42	6 - 10 سنوات
24.4	24.4	95	11-15 سنة
38.1	38.0	148	16 سنة فأكثر
100	99.7	388	المجموع

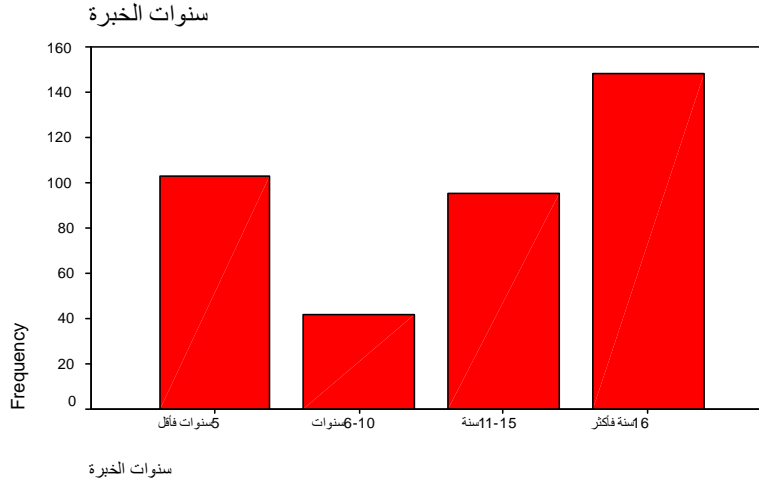


	.3	1	المفقود
	100	389	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

#### شكل رقم (5.4)

#### توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ان (38.1%) من أفراد العينة خبرتهم تتجاوز ال 16 عاما و(24.4%) تتراوح خبرتهم ما بين 11 الي 15 سنة وبذلك فان ما نسبته (62.6%) من العاملين من ذوي الخبرات الطويلة والتي قد يكون لها أثر إيجابي على القدرات الإبداعية .

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة :

#### جدول رقم (6.4)

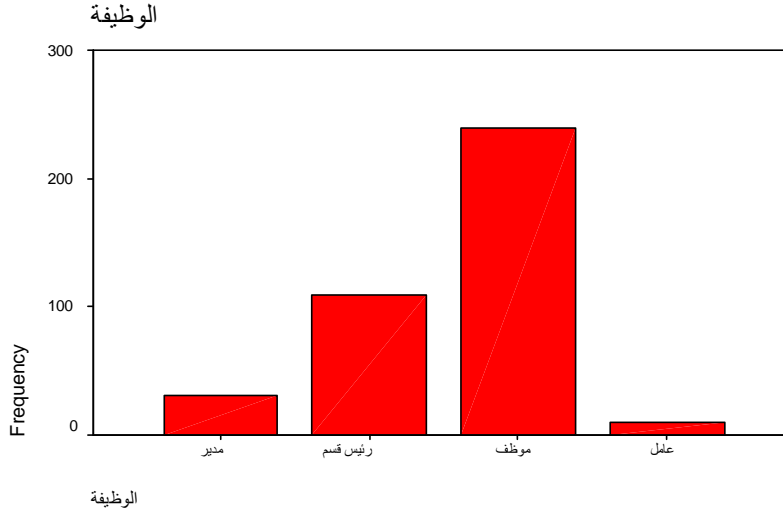
#### توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية المضمبوطة	النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
8.0	8.0	31	مدير
28.0	28.0	109	رئيس قسم
61.4	61.4	239	موظف
2.6	2.6	10	عامل
100	100	389	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية.

#### شكل رقم (6.4)

#### توزيع العينة حسب الوظيفة



يبين الجدول والشكل أعلاه ان (61.45) من أفراد العينة من الموظفين وذلك لأن اغلب العاملين في البنوك من فئة الموظفين وأن (28%) من أفراد العينة يمثلون رؤساء أقسام بينما (8%) من أفراد العينة من المديرين .

#### 4/4 اختبار جودة المقاييس:

#### 1.4.4 التحليل العاملي الاستكشافي :

تأتي أهمية هذا الإجراء لإستبانة الدراسة لقياس الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافه عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى . اي أن التحليل العاملي الإستكشافي للمكونات الأساسية يهدف الى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الإرتباطات بين المتغيرات وكل مكون او عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي ، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى .

وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عموديا ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على ان متغير ما ينتمي الى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية .

و بمراعاة الشروط التي حددها (Churchill،1979) و<sup>1</sup> Hair et al (1998)<sup>2</sup> التي تتمثل في النقاط التالية:

1. ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة او متغير 60. او أكثر .
2. ان يكون معامل إرتباط كل عبارة او متغير بالعامل اكبر من 02..
3. ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد 5. او أكثر .
4. ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت .
5. ان لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح .

اي وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 50. ، تناسب العينة ، وان لا تقل قيمة إختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح ، وان تكون الأشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 50.، وان لا يقل تشبع العامل عن 50. مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الاخرى ، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد .

#### أ. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل القيادة التحويلية:

تم تكوين مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور للقيادة التحويلية هي : التأثير المثالي ، الدافعية الإلهامية ، الإستثارة الفكرية ، الإهتمام الفردي . وعدد عباراتها (20) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (50). أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (50). وحيث ان قيم الإشتراكات الأولية لا تقل عن (50). و التشبعات لا تقل عن (50). وقيمة KMO لا تقل عن (60). للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل اندماج محوري (التأثير المثالي والاهتمام الفردي ) وتم حذف محور (الاستثارة الفكرية )الخاصة بمحاور المتغير المستقل، حيث تم التوصل الى مكونين اساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس القيادة التحويلية هما (التأثير المثالي والإهتمام الفردي ، الدافعية الإلهامية ) وتفسر تلك المكونات مجتمعة (62.241%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا .<sup>3</sup> (1998، at all،J.F،Hair)

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (7.4) .

#### جدول رقم (7.4)

##### التحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة التحويلية

المتغيرات	العبارات	1	2
الدافعية الالهامية	رئيسي المباشر يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	.837	.141
	رئيسي المباشر يعبر بكلمات بسيطة عن رؤية ورسالة المنظمة.	.772	.199
	رئيسي المباشر ينمي روح الفريق في العمل بين العاملين.	.732	.332
	رئيسي المباشر يتحدث بحماس ويعبر عن ثقته في تحقيق الأهداف.	.689	.335
	رئيسي المباشر يتبنى رؤية مقنعة للمستقبل.	.684	.321
التأثير المثالي والاهتمام الفردى	رئيسي المباشر يستمع جيداً لأراء العاملين ويحترم وجهة نظرهم.	.186	.769
	رئيسي المباشر يراعي الإختلافات بين الأفراد في القدرات والطموحات والإحتياجات عند التعامل معهم.	.174	.767
	رئيسي المباشر يقدر مجهودات العاملين ويعترف بها.	.273	.766
	رئيسي المباشر يعمل بطريقة تؤدي الى إحترامه.	.388	.667
	رئيسي المباشر يضع في الإعتبار النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات.	.489	.569
KMO		0.922	
الجذر الكامن		1654.987	
نسبة التباين		62.241	

ملاحظة:  $p < 0.01$  \*\*,  $N = 434$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

## ب. التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من محور واحد للرضا الوظيفي ، وتم استخدام نقطة حذف بمقدار) ،(50أي بمراعاة عدم وجود قيم منقطة تزيد عن قيمة (50). وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (50). و التشبعات لا تقل عن(50). وقيمة KMO لا تقل عن (60). للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح و حيث تم التوصل الى مكون اساسي (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الرضا الوظيفي وتفسر تلك المكونات مجتمعة (62.54%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair، J.F، at al، 1998) <sup>4</sup> .

كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (8.4).

### جدول رقم (8.4)

#### التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي

المتغيرات	العبارات	1
الرضا الوظيفي	أنا راضي عن علاقتي مع رؤسائي في العمل.	.843
	أنا راضي عن عملي في المنظمة.	.798
	أنا راضي عن علاقتي مع زملائي في العمل.	.790
	أنا راضي عن مناخ العمل السائدة والظروف المحيطة به.	.729
KMO		0.744
الجذر الكامن		500.442
نسبة التباين		62.540

ملاحظة:  $p < 0.01$  \*\*، N= 434

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

### ج. التحليل العاملي استكشافي للمتغير التابع الابداع التنظيمي :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الاصلية في الدراسة للمتغير التابع الابداع التنظيمي مع بعضها البعض والمكون من ستة محاور للابداع التنظيمي وهي : الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، روح المخاطرة ، سعة الإتصالات ، القدرة على حل المشكلات . وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (.50). أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (.50). وحيث ان قيم الاشتراكات الاولية لا تقل عن (.50) و التشبعات لا تقل عن (.50) وقيمة KMO لا تقل عن (.60). للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل حذف محورين من محاور المتغير التابع هما (الأصالة و سعة الإتصالات ) ، حيث تم التوصل الى اربعة مكونات اساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الابداع التنظيمي هي ( الطلاقة ، المرونة ، روح المخاطرة ، القدرة على حل المشكلات ) وتفسر تلك المكونات مجتمعة (94.71%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (J.F,Hair, at 1998,all<sup>5</sup>) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الاكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (9.4).

#### جدول رقم (9.4)

##### التحليل العاملي للمتغير التابع الابداع التنظيمي

المتغيرات	العبارات	1	2	3	4
الطلاقة	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	.789	.128	-.011	-.087
	أمتلك مهارات النقاش والحوار ولدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه.	.753	.017	.036	.104
	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل.	.730	.011	.209	.243

.285	-.038	.781	-	لا أتردد في تغيير موقفي عند الإقتناع بعدم صحته.	القدرة علي حل المشاكل
-.028	.273	.754	.059	أبتعد عن تقليد أساليب الآخرين في حل المشكلات وإنجاز الأعمال.	
-.077	.022	.734	.170	أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بسرعة ومن مصادرها المختلفة.	
.082	.894	.035	-	أقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	المرونة
.069	.603	.215	.355	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة و أتحمّل النتائج المترتبة عليها	
.901	.045	.086	.038	أهتم بالآراء المخالفة والانتقادات للإستفادة منها	روح المخاطرة
.535	.161	-	.449	احاول إكتشاف المشاكل وأجمع وأحل المعلومات المتعلقة بها قبل إتخاذ القرار.	
0.735				KMO	
623.939				الجنر الكامن	
94.707				نسبة التباين	

ملاحظة:  $p < 0.01$  \*\*، N= 434

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

#### 2.4.4 الإعتدائية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة قبل إجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي 1 ، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى ان المصدقية من 0.50 - 0.60. تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80. وربما تكون إسراف، اما (Hair et al، 2010)، اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 .

#### جدول رقم (10.4)

#### الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
.829	5	التأثير المثالي والاهتمام الفردي	المتغير المستغل
.852	5	الدافعية الالهامية	
.798	4	الرضا الوظيفي	المتغير الوسيط
.705	3	الطلاقة	المتغير التابع
.654	3	القدرة علي حل المشاكل	
.432	2	المرونة	
.453	2	روح المخاطرة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

#### 3.4.4 التحليل العاملي التوكيدي:

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدارسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو احد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها علي ضوء اسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارمترات على طريقة الاحرجية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010):

#### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square: df

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض للبيانات العينة .



## 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 90, دل ذلك على جودة النموذج المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض *Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996*.

## 3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :

### *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05. فاقبل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.08, 0.05. دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. *(James Lattin and George A. Marcoulides and Irini Moustaki2002& Others,2002)*.

## 4. مؤشر المطابقة المعياري، (Normed Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة *(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)*.

## 5. مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة، *(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)*.

## 6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة *(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)*.

## 7. مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق افضل

للمنموذج مع بيانات العينة (Hair, Joseph F. JR. and Others, 1995).

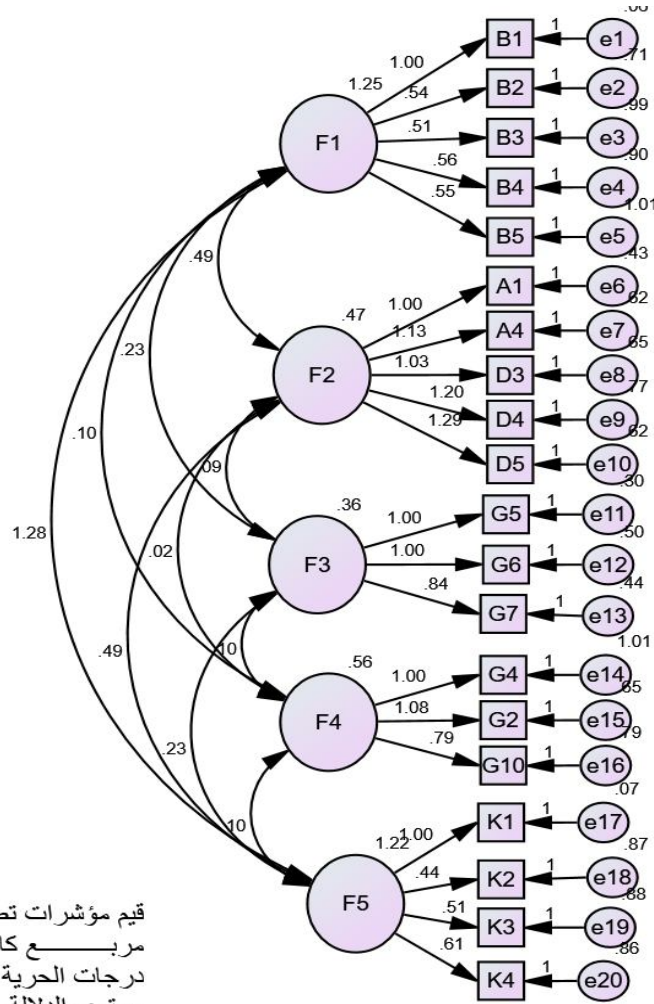
عند الحكم على جودة نموذج او نماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

أ. التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة (المستقل والتابع والوسيط):

تم بناء نموذج للدراسة والذي يتكون من خمسة أبعاد لمتغيرات الدراسة المتغير المستقل القيادة التحويلية والذي يتكون من بعدين هما ( التأثير المثالي والاهتمام الفردي والدافعية الالهامية ) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي والذي يتكون من بعدين هما (الطلاقة ، القدرة علي حل المشاكل) والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي، والذي تقيسه 20 عبارة حسب نتائج التحليل العملي الإستكشافي والإعتمادية. وتم إختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج الاولي قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (11.4) والشكل رقم (7.4).

شكل رقم (7.4)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 1756.220  
 درجات الحرية 160  
 مستوى الدلالة .000  
 مربع كاي المعياري 10.976  
 مؤشر المطابقة المقارن .687  
 مؤشر توكر - لويس .628  
 مؤشر رمسي .160

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي

#### جدول رقم (11.4)

##### التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات الدراسة قبل التعديل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
1756.220	غير مهمة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$x^2 =$ Chi-square كاي تربيع
160		df = degree of freedom
10.976	$1 < x^2/df < 5$	$x^2/df$
.692	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري
.160	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.668	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.687	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.596	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

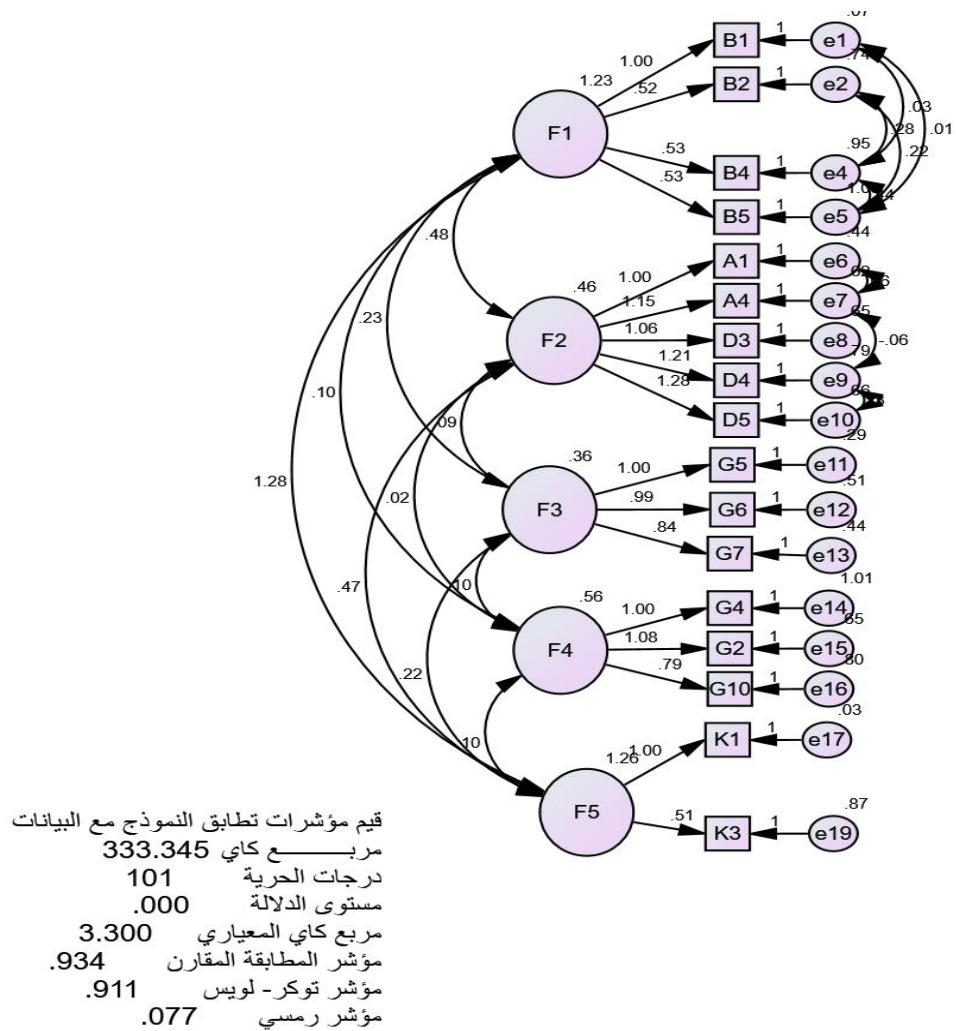
المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2017)

وبعد تصحيح النموذج كانت مؤشرات الجودة كما في الجدول رقم (12.4) والشكل رقم (8.4) التاليين. الذي اوضح أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يحتوي على بعدين هما بعد (التأثير المثالي والاهتمام الفردي) و يشمل (5) عبارات و بعد (الدافعية الالهامية) و يحتوي (4) عبارات . اما المتغير

الوسيط (الرضا الوظيفي) يحتوي علي عبارتين والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي ) يتكون من بعدين هما بعد (الطلاقة) ويتكون من ثلاثة عبارات وبعد (القدرة علي حل المشكلات ) وتقيسه (3) عبارات .

#### شكل رقم (8.4)

#### التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي

#### جدول رقم (12.4)

##### التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
333.345	غير مهمة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05.	$x^2 =$ Chi-square كاي تربيع
101		df = degree of freedom
3.300	$1 < x^2/df < 5$	$x^2/df$
0.907	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.077	$< 0.08$ أقل من 0.08.	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.909	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.934	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.860	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2017)

#### 4.4.4 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة بعد التحليل العاملي التوكيدي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي ، اذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى 1 ، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير ، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ

المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى ان المصدقية من 0.50 - 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80. ربما تكون إسراف، اما (Hair et al، 2010) اقترح ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70.

#### جدول رقم (13.4)

#### الاعتمادية (Cronbach's alpha)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
.829	5	التأثير المثالي والاهتمام الفردي	المتغير المستقل
0.814	5	الدافعية الالهامية	
0.682	4	الرضا الوظيفي	المتغير الوسيط
.705	3	الطلاقة	المتغير التابع
.654	3	القدرة علي حل المشاكل	

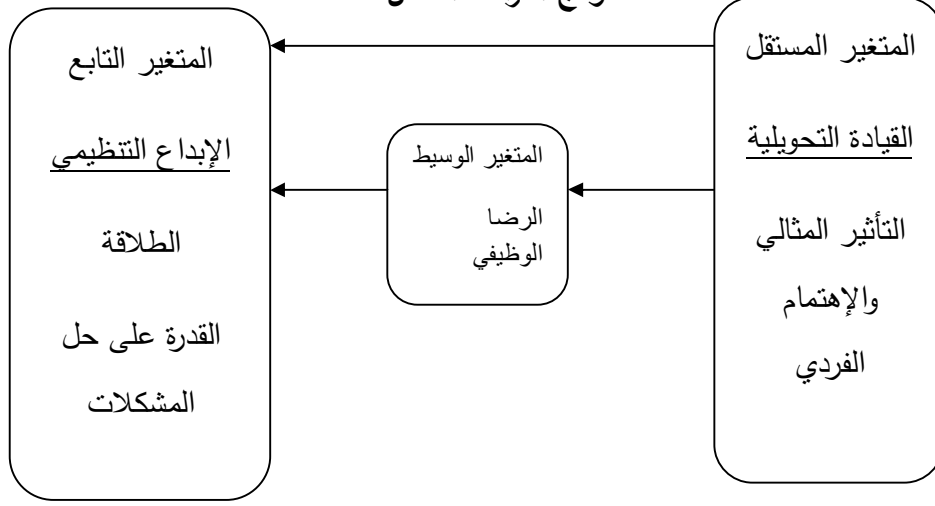
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 5/4 نموذج الدراسة المعدل :

بناء علي نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاعتمادية بعد حذف محورين من محاور المتغير المستقل القيادة التحويلية ومحورين من محاور المتغير التابع وبقي محور المتغير الوسيط كما هو بعد حذف بعض العبارات مما حدا الي تعديل نموذج وفرضيات الدراسة كما في الشكل

#### شكل رقم (9.4)

#### نموذج الدراسة المعدل



المصدر : إعداد الباحث

#### 6/4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (أ): يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بعد (الطلاقة)

الفرضيات الفرعية :

يوجد أثر ايجابي للتأثير المثالي والاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي بعد (الطلاقة)

يوجد أثر ايجابي للدافعية الالهامية على الإبداع التنظيمي بعد (الطلاقة)

الفرضية الرئيسية الأولى (ب) : يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات).

الفرضيات الفرعية :

يوجد أثر إيجابي للتأثير المثالي والإهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات).

يوجد أثر ايجابي للدافعية الالهامية على الإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات).

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي.

الفرضيات الفرعية

يوجد أثر ايجابي للتأثير المثالي والإهتمام الفردي على الرضا الوظيفي

يوجد أثر إيجابي بين الدافعية الالهامية على الرضا الوظيفي



الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي بعد (الطلاق)

يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات)

الفرضية الرئيسية الرابعة: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي .

الفرضيات الفرعية :

الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي والإبداع التنظيمي بعد (الطلاق).

الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين بعد الدافعية الإلهامية والإبداع التنظيمي بعد (الطلاق).

الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين بعد التأثير المثالي والإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات).

الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين بعد الدافعية الإلهامي والإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات).

7/4 متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

جدول رقم (14.4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (14.4) ان إتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة و يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي لبعده الدافعية الإلهامية (وسط حسابي =2.2391، انحراف معياري=0.90213). أكبر متوسط ، يليه الوسط الحسابي لبعده التأثير المثالي (وسط حسابي =2.1044 ، انحراف معياري=0.85621). ، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لابعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي3) مما يشير إلي ضعف ابعاد القادة التحويلية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (14.4) أن المستقيمين قيد الدراسة يعطون اهتمام اقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد القيادة التحويلية.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (14.4) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد الدافعية الالهامية مقارنة ببقية أبعاد القيادة التحويلية الأخرى من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعيينة قيد الدراسة كما يلي: الدافعية الالهامية ثم التأثير المثالي والاهتمام الفردي .

كما يتضح من الجدول رقم (14.4) ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي =1.8672، انحراف معياري 68011.، ويلاحظ أن الوسط الحسابي للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي يقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي(3) مما يشير إلى ضعف بعد الرضا الوظيفي تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (14.4) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لبعده الرضا الوظيفي .

كما يتضح من الجدول رقم (14.4) ان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع الإبداع الإداري نجد ان بعد القدرة علي حل المشكلات(وسط حسابي =2.2031، انحراف معياري=97250.) اكبر متوسط ، يليه الوسط الحسابي لبعده الطلاقة (وسط حسابي = 2.0694، انحراف معياري=88809.) ، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لابعاد المتغير التابع الإبداع الإداري يقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ( والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي(3) مما يشير إلى ضعف ابعاد الإبداع الإداري تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (14.4) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون اهتمام أقل من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد الإبداع التنظيمي .

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (14.4) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بعد القدرة علي حل المشكلات مقارنة ببقية أبعاد الإبداع الإداري الأخرى من حيث الأوساط الحسابية ، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعيينة قيد الدراسة كما يلي: القدرة علي حل المشكلات ثم الطلاقة .

#### جدول رقم (14.4)

##### المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.90213	2.2391	الدافعية الالهامية
.85621	2.1044	التأثير المثالي والاهتمام الفردي
.68011	1.8672	الرضا الوظيفي
.88809	2.0694	الطلاقة
.97250	2.2031	القدرة علي حل المشاكل

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 8 /4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (.30) الى (.70) و تعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (.70) الجدول أدناه رقم (16.4) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

ويلاحظ من الجدول رقم(15.4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية فيما بينها إرتباط إيجابي معنوي متوسط حيث كانت قيمة معامل الإرتباط بين بعد الدافعية الالهامية و بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي = (.640)، كما أن بعد الدافعية الإلهامية له إرتباط إيجابي معنوي ضعيف مع أبعاد المتغير التابع الإبداع التنظيمي بعدي (الطلاقة، القدرة علي حل المشكلات) وكانت قيمة معامل الإرتباط للبعدين علي التوالي = (.240)، (.077) اما الإرتباط بين بعد الدافعية الإلهامية و المتغير الوسيط الرضا الوظيفي فكان الارتباط معنوي قوي حيث كانت قيمة معامل الإرتباط = (.80)

وبلاحظ من الجدول رقم (15.4) ان بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي يرتبط ايجابياً وبصورة معنوية ضعيفة مع أبعاد المتغير التابع الإبداع التنظيمي بعدي (الطلاق والقدرة علي حل المشكلات) وكانت قيمة معامل الارتباط للبعدين علي التوالي = (.152)، (.017). اما الارتباط بين بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي و المتغير الوسيط الرضا الوظيفي فكان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة معامل الارتباط = (.659).

وبلاحظ من الجدول رقم (15.4) ان الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الابداع التنظيمي فيما بينها إرتباط ايجابي معنوي ضعيف حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الطلاق و بعد التابع القدرة علي حل المشكلات = (.145)، اما إرتباط المتغير الوسيط الرضا الوظيفي مع بعد الطلاق فكان إرتباط معنوي ضعيف حيث كانت قيمة معامل الارتباط = (.288). أما الارتباط بين المتغير الوسيط الرضا الوظيفي و بعد القدرة علي حل المشكلات فقد كان الارتباط معنوي ضعيف حيث بلغت قيمة معامل الارتباط = (.093).

جدول رقم (15.4)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variable

MEANK	MEANG2	MEANG1	MEANA D	MEANB	المتغيرات
				1	الدافعية الالهامية
			1	.640**	التأثير المثالي والاهتمام الفردي
		1	.152**	.240**	الطلاقة
		.145**	.017	.077	القدرة علي حل المشاكل
1	.093	.288**	.659**	.800**	الرضا الوظيفي

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017

#### 9 /4 اختبار الفرضيات:

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (4) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، لقد تم استخدام اختبار اساليب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling (SEM) واستخدم اسلوب تحليل المسار Path Analysis هو تقنية احصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار اكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واطفاء القياس والارتباط الخطي المزوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann، Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الاخرى وكان اول من وضعه (Sewall Wright) في عام 1930 واستخدم في دراسات النشوء والتطور واعتمد برنامج تحليل المسار علي برنامج العلوم الاجتماعية spss ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (المتغيرات الوسيطة او المعدلة) حيث انه يضعها في الحسبان. والهدف الاساسي من استخدام نموذج المسار او غيره من نماذج المعادلة المهيكلة هو العثور علي النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات ، وقد ذكر (Joseph F. Hair، JR. and Others، 1995) ان اسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

1. انه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات .
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
3. ان المتغير التابع يمكن ان يتحول الي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع اخر .
4. يمكن ان يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالاضافة الي المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

5. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات

6. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .

بالإضافة لما سبق فإنه توجد عدة أشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها.

( Harald Martfens and Magni Martens & Timm.Neil H, 2002، 2001 )

1. نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي اسهم ( مسارات ) تتجه من المتغيرات المستقلة الي المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات علي المتغير التابع .

2. نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة علي المتغيرات التابعة .

3. نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة الي اخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج علي مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التغير بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الاسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل علي جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة .

( James Lattin and Others، 2002& George A. Marcoulides and Irimi Moustaki , 2002)

**1/9/4 اختبار الفرضية الاولى(أ) : أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (بعد الطلاقة):**

تنص الفرضية الرئيسية الاولى(أ) على انه يوجد أثر ايجابي ذو تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الابداع التنظيمي (بعد الطلاقة)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (10.4).

#### شكل رقم (10.4)

يوضح الفرضية الاولى: يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (بعد الطلاقة).



المصدر: اعداد الباحث من فرضيات الدراسة

تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة القيادة التحويلية و الابداع التنظيمي باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ،عماد عبدالجليل،2010) :

#### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$ : *The relative chi-square*

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من (5) تدل علي قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

#### 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI) :

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 90. دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996.<sup>vi</sup>



3. مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

### **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**

وهو من اهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05. فاقل دل ذلك علي ان النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين 0.08 ، 0.05. دل ذلك علي ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08. فيتم رفض النموذج. (James Lattin and George A. Marcoulides and Irimi Moustaki, Others<sup>vii</sup> (2002، 2002 & )<sup>viii</sup> .

### 4. مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

### 5. مؤشر المطابقة المقارن ، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

### 6، مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

### 7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة 1995 ، Joseph F. Hair, JR. and Others<sup>ix</sup> .

عند الحكم علي جودة نموذج او نماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين او اكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي اذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم علي صدق عباراته او صدق ابعاده .

تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي (الطلاقة). الي انخفاض تأثير المتغير المستقل التأثير المثالي والاهتمام الفردي ومن الشكل رقم (11.4) يمكن ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا علي معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت لبعده التأثير المثالي والاهتمام

الفردى (-0.21) وتفسر (47). من التباين في قدرة الطلاقة عند العاملين أخرى ، أما بعد الدافعية الالهامية فقد بلغ معامل الإنحدار (37). ويفسر (73) من التباين في قدرة الطلاقة عند العاملين و (27). من التباين تفسرها عوامل أخرى. ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والأبداع التنظيمي بعد الطلاقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (47.672) وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من ٠,١٠ . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من ٠,٩٠ . وبالنظر الي الجدول رقم (16.4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان المسار من بعد الدافعية الالهامية الى بعد الطلاقة يساوي (37). وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.006). والمسار من بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي الى بعد الطلاقة يساوي (-.210) وهو غير دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.197).

#### جدول رقم (16.4) يوضح نتائج الفرضية الاولى (أ)

هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية الابداع التنظيمي بعد (الطلاقة)

م	العلاقات		التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الداغعية الالهامية	<---	الطلاقة	.373	2.764	.006	دعمت
2	التأثير المثالي والاهتمام الفردى	<---	الطلاقة	-.210	- 1.291	.197	لم تدعم

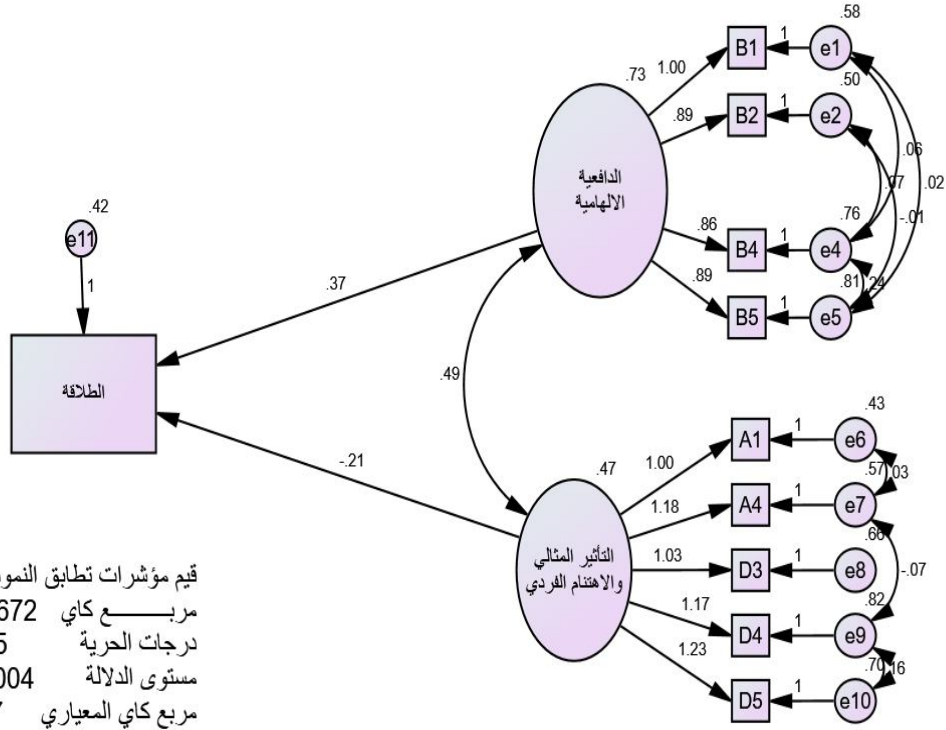
المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مستوى المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.001$

### الشكل رقم (11.4)

#### يوضح نتائج الفرضية الاولى

يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على الابداع التنظيمي بعد (الطلاقة)



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 47.672  
 درجات الحرية 25  
 مستوى الدلالة .004  
 مربع كاي المعياري 1.907  
 مؤشر المطابقة المقارن .984  
 مؤشر توكر- لويس .971  
 مؤشر رمسي .048

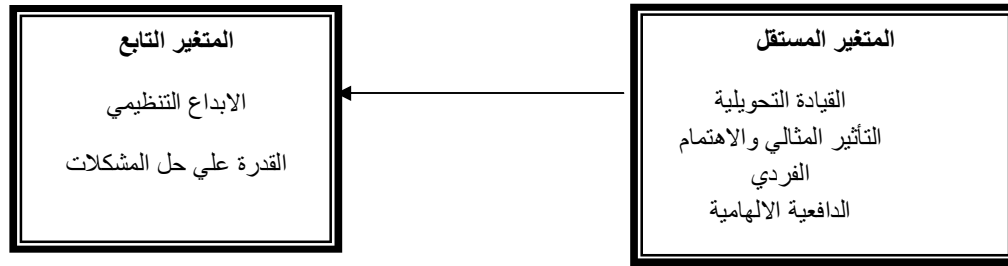
المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

**2.11.4 الفرضية الاولى (ب): أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات):**

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على انه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الابداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات)، ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (12.4).

**شكل رقم (12.4)**

**يوضح الفرضية الاولى(ب): يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات).**



المصدر : اعداد الباحث من فرضيات الدراسة

تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ، عماد عبدالجليل، 2010) :

**1. النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية  $df$  The relative chi-square:**

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل علي قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

## 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI) :

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الى تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التوافق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض. Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996،<sup>x</sup>.

## 3. مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

### **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**

وهو من اهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05 فاقل دل ذلك علي ان النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين 0.05,0.08 دل ذلك علي ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and George A. Marcoulides and Irini Moustaki، Others<sup>xii</sup> (2002، 2002& 2002).

## 4. مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996).

## 5. مؤشر المطابقة المقارن ، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996)

## 6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996).

## 7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ، Joseph F. Hair، JR. and Others<sup>xiii</sup>، 1995.

عند الحكم علي جودة نموذج اونماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين او اكثر وفي حالة التحليل العملي التوكيدي اذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم علي صدق عباراته او صدق ابعاده .

تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين القيادة التحويلية و الابداع التنظيمي (القدرة علي حل المشكلات ) الي انخفاض تأثير المتغير المستقل التأثير المثالي والاهتمام الفردي ومن الشكل (13.4) يمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا علي معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغ معامل الانحدار لبعده التأثير المثالي والاهتمام الفردي (-.37) ويفسر (.47) من التباين القدرة على حل المشكلات 0 و (.53) من التباين تفسرها عوامل أخرى ، أما بعد الدافعية الإلهامية فقد بلغ معامل الانحدار (.35) ويفسر (.70) من التباين في قدرة العاملين على حل المشكلات و (.30) من التباين تفسرها عوامل أخرى. ومن التحليل نجد ان هنالك علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي اذ بلغت قيمة مربع كاي (31.129) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من ٠,١٠ . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من ٠,٩٠ وبالنظر الي الجدول رقم (17.4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان المسار من بعد الدافعية الالهامية الي بعد القدرة على حل المشكلات يساوي (.35) وهودال إحصائياً عند مستوى معنوية (.03) و المسار من بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي الي بعد القدرة على حل المشكلات يساوي (-,37) وهه غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية (.20).

#### جدول رقم (17.4) يوضح نتائج الفرضية الاولى (ب)

يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات)

م	العلاقات		التقديرات Estimate s	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
	<---	القدرة علي حل المشكلات					
1	<---	القدرة علي حل المشكلات	.353	.167	2.115	.034	دعمت

2	التأثير المثالي والاهتمام الفردي	<---	القدرة علي حل المشكلات	-.374	.201	-	1.867	.062	لم تدعم
---	----------------------------------	------	------------------------	-------	------	---	-------	------	---------

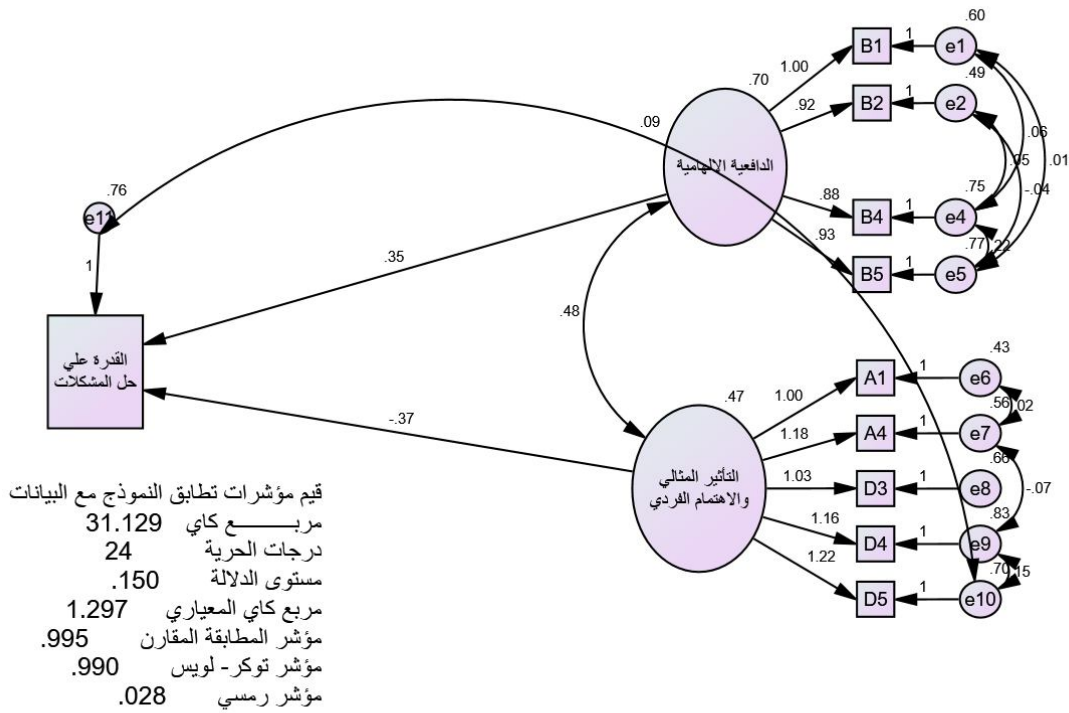
المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.001$

### الشكل رقم (13.4)

يوضح نتائج الفرضية الاولى

أثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي بعد (القدرة على حل المشكلات)



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 2.11.4 الفرضية الثانية: أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي تم استخدام اسلوب تحليل المسار كما موضح في الشكل رقم (14.4).

#### شكل رقم (14.4)

يوضح الفرضية الثانية: يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي.



المصدر: اعداد الباحث من فرضيات الدراسة

تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي تأثير متغيرات الدراسة المتغير المستقل القيادة التحويلية و المتغير التابع الرضا الوظيفي باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التتابع بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010):

#### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية *The relative chi-square: df*

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل علي قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

#### 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI) :

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك علي



التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996،<sup>xiv</sup>.

### 3. مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

#### **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**

وهو من اهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05 فاقل دل ذلك علي ان النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين 0.05،0.08 دل ذلك علي ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and George A. Marcoulides and Irimi Moustaki،Others<sup>xv</sup>، 2002، 2002 & )<sup>xvi</sup>.

### 4. مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996).

### 5. مؤشر المطابقة المقارن ،(Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ،(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996)

### 6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996) .

### 7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة Joseph F. Hair، JR. and Others<sup>xvii</sup>، 1995 .

عند الحكم علي جودة نموذج او نماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين او اكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي اذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم علي صدق عباراته او صدق ابعاده .

تشير اوزان معاملات الانحدار في تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي الي انخفاض تأثير المتغير المستقل التاثير المثالي والاهتمام الفردي حيث ومن الشكل (15.4) يمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا علي معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغ معامل الإنحدار لبعء التأثير المثالي والاهتمام الفردي (-0.04) ويفسر (0.47) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي و (0.53) من التباين تفسرها عوامل أخرى، أما بعد الدافعية الالهامية فقد بلغ معامل الإنحدار (0.98) ويفسر (1.00) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي. ومن التحليل نجد ان هنالك أثر معنوي القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي اذ بلغت قيمة مربع كائ (82.718) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوى (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 وبالنظر الي الجدول رقم (18.4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان المسار من بعد الدافعية الالهامية الي متغير الرضا الوظيفي يساوي (0.98) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*) والمسار من بعد التأثير المثالي والاهتمام الفردي الي متغير الرضا الوظيفي يساوي (-0.04) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.72).

#### جدول رقم (18.4) يوضح نتائج الفرضية الثانية

يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الدافعية الالهامية	الرضا الوظيفي	0.982	10.18 7	***	دعمت
2	التاثير المثالي والاهتمام الفردي	الرضا الوظيفي	-0.041	-0.348	0.728	لم تدعم

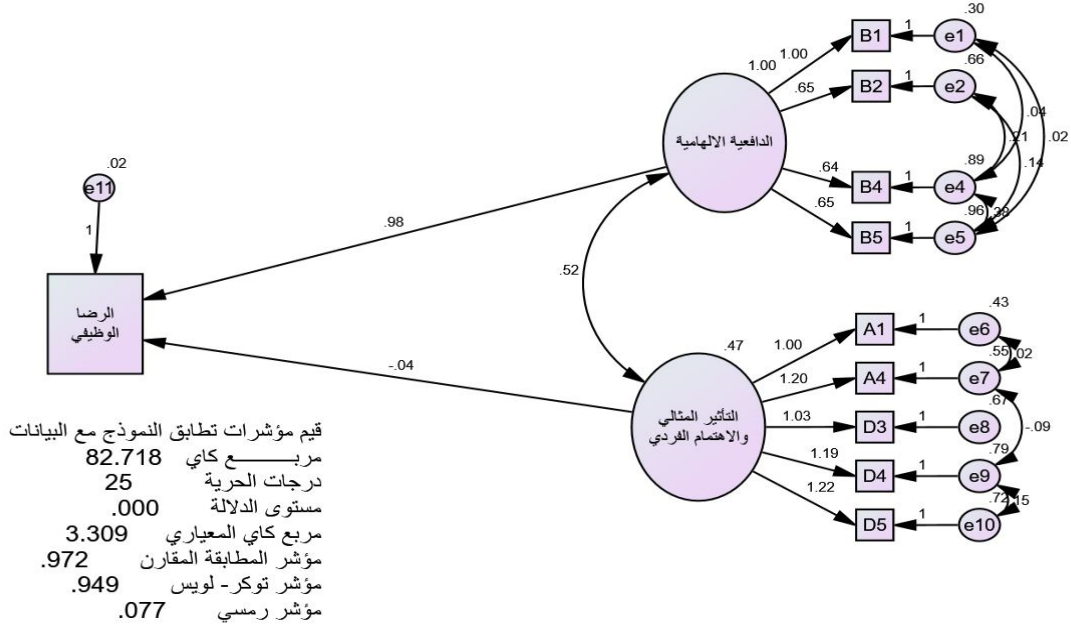
المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.001$ ، \*\*\*

## الشكل رقم (15.4)

### يوضح نتائج الفرضية الثانية

يوجد أثر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

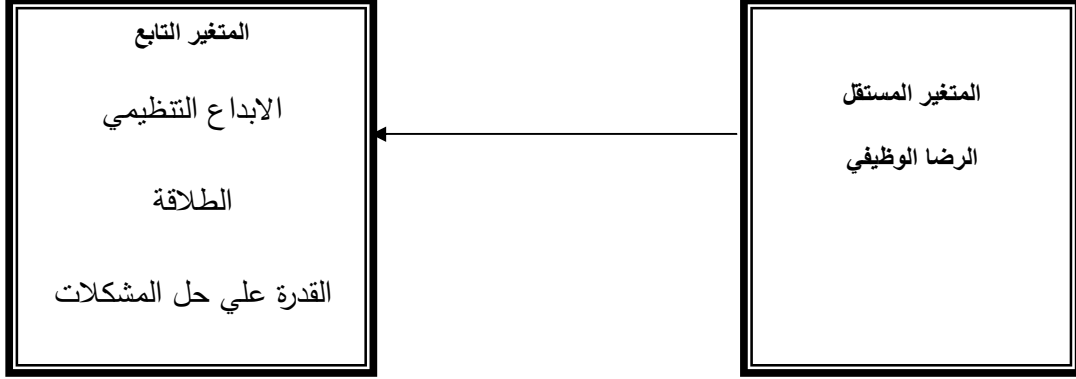
### الفرضية الثالثة العلاقة بين الرضا الوظيفي والابداع الاداري :

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على

الأبداع التنظيمي تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما موضح في الشكل رقم (16.4).

#### شكل رقم (16.4)

يوضح الفرضية الثالثة: هناك أثر ايجابي للرضا الوظيفي على الابداع التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث من فرضيات الدراسة

تم استخدام اسلوب تحليل المسار للتعرف علي العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة هنالك أثر ايجابي للرضا الوظيفي على الابداع التنظيمي باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل، عماد عبدالجليل، 2010):

#### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية *The relative chi-square: df*

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل علي قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

#### 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI) :

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك علي

التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996،<sup>xviii</sup>.

### 3. مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

#### **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**

وهو من اهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05 فاقل دل ذلك علي ان النموذج يطابق تماما البيانات واذا كانت القيمة محصورة بين 0.05،0.08 دل ذلك علي ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others<sup>xix</sup>، George A. Marcoulides and Irimi Moustaki، 2002، 2002) .<sup>xx</sup>

#### 4. مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996).

#### 5. مؤشر المطابقة المقارن ، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ،(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996)

#### 6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell، 1996) .

#### 7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair، JR. and Others<sup>xxi</sup>، 1995).

عند الحكم علي جودة نموذج او نماذج اخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين او اكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي اذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم علي صدق عباراته او صدق ابعاده .

تشير اوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين الرضا الوظيفي والابداع التنظيمي الي انخفاض تأثير المتغير المستقل الرضا الوظيفي علي بعد الطلاقة ومن الشكل (17.4) يمكننا ملاحظة الاثر المباشر اعتمادا علي معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغ معامل الانحدار لبعده الطلاقة (0.14). ويفسر الرضا الوظيفي (0.40) من التباين في مستوى الطلاقة لدي العاملين و(0.60) من التباين تفسرها عوامل أخرى، أما بعد القدرة علي حل المشكلات فقد بلغ معامل الانحدار (0.28) ويفسر الرضا الوظيفي (0.77) من التباين في قدرة العاملين على حل المشكلات و(0.23) من التباين تفسرها عوامل أخرى . ومن التحليل نجد ان هنالك أثر معنوي للرضا الوظيفي الابداع التنظيمي اذ بلغت قيمة مربع كاي (4.742) وهي ليست مهمة احصائيا عند مستوي (0.05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0.10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 . وبالنظر الي الجدول رقم (19.4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد ان المسار من متغير الرضا الوظيفي الي بعد الطلاقة يساوي (0.28) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*) والمسار من متغير الرضا الوظيفي الي بعد القدرة على حل المشكلات يساوي (0.13) وهو دال احصائياً عند مستوى معنوية (0.03).

#### جدول رقم (19.4) يوضح نتائج الفرضية الثالثة

يوجد أثر ايجابي للرضا الوظيفي على الابداع التنظيمي

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	الرضا الوظيفي <---	0.284	0.057	4.970	***	دعمت
2	الرضا الوظيفي <---	0.136	0.065	2.096	0.036	دعمت

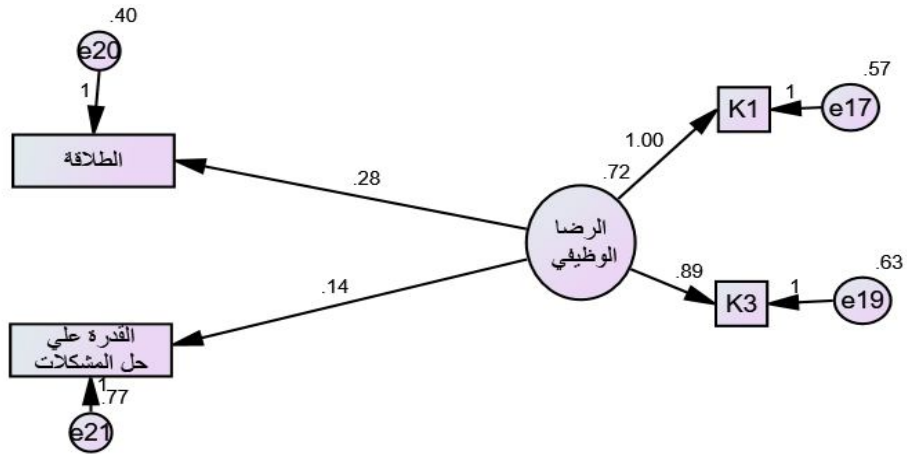
المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.001$ ، \*\*\*

#### الشكل رقم (17.4)

يوضح نتائج الفرضية الثالثة

يوجد أثر ايجابي للرضا الوظيفي على الابداع التنظيمي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
مربع كاي 4.742  
درجات الحرية 2  
مستوى الدلالة .093  
مربع كاي المعياري 2.371  
مؤشر المطابقة المقارن .983  
مؤشر توكر- لويس .948  
مؤشر رمسي .059

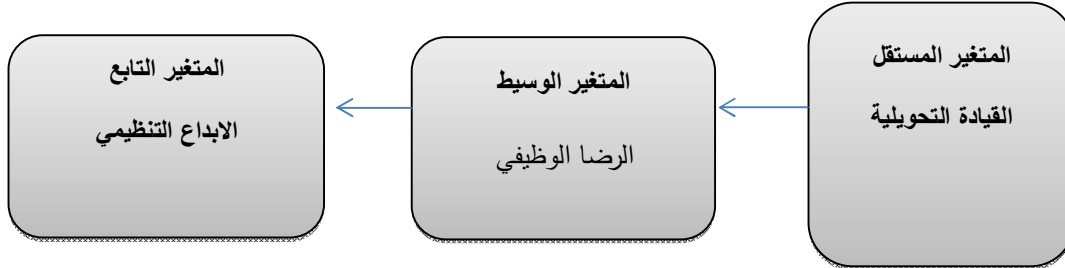
المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

#### 7.11.4 اختبار الفرضية الرابعة : ان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الابداع التنظيمي .

تنص الفرضية الرئيسية السادسة على ان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما هو موضح في الشكل رقم (18.4) ادناه .

#### شكل رقم (18.4)

يوضح الفرضية الرابعة التي تنص علي ان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي



المصدر : اعداد الباحث من فرضيات الدراسة

لاختبار العلاقة الوسيطة تم الاعتماد علي تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP والتي تشير الي الشروط التالية :

1. اذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط .

2. اذا كانت العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا يوجد توسط .

3. اذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط .

4. اذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هنالك توسط كامل للمتغير الوسيط . مع مراعاة شروط جودة النموذج

و تم استخدام اسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج (spss.21) المدعوم ببرنامج AMOS.23 بطريقة BOOTSTRAP للتحقق من وجود اثر للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي تشير نتائج التحليل الي وجود علاقة توسط للرضا الوظيفي في



العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي اذ بلغت قيمة مربع كاي(283.054) عند مستوى (.000) وهي غير مهمة احصائيا وبلغت قيمة (RMR) اقل من 10 . و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 90 . وبالنظر الي الجدول رقم (20.4) نجد انه توجد علاقة توسط كامل للرضا الوظيفي بين أبعاد القيادة التحويلية ( الدافعية الإلهامية والتأثير المثالي والإهتمام الفردي) وبعد (الطلاقة)، كما توجد علاقة توسط جزئي للرضا الوظيفي بين أبعاد القيادة التحويلية ( الدافعية الإلهامية والتأثير المثالي والإهتمام الفردي) وبعد(القدرة على حل المشكلات) كما يوضح ذلك الجدول رقم (20.4) والشكل رقم (19.4) ادناه.

### جدول رقم (20.4)

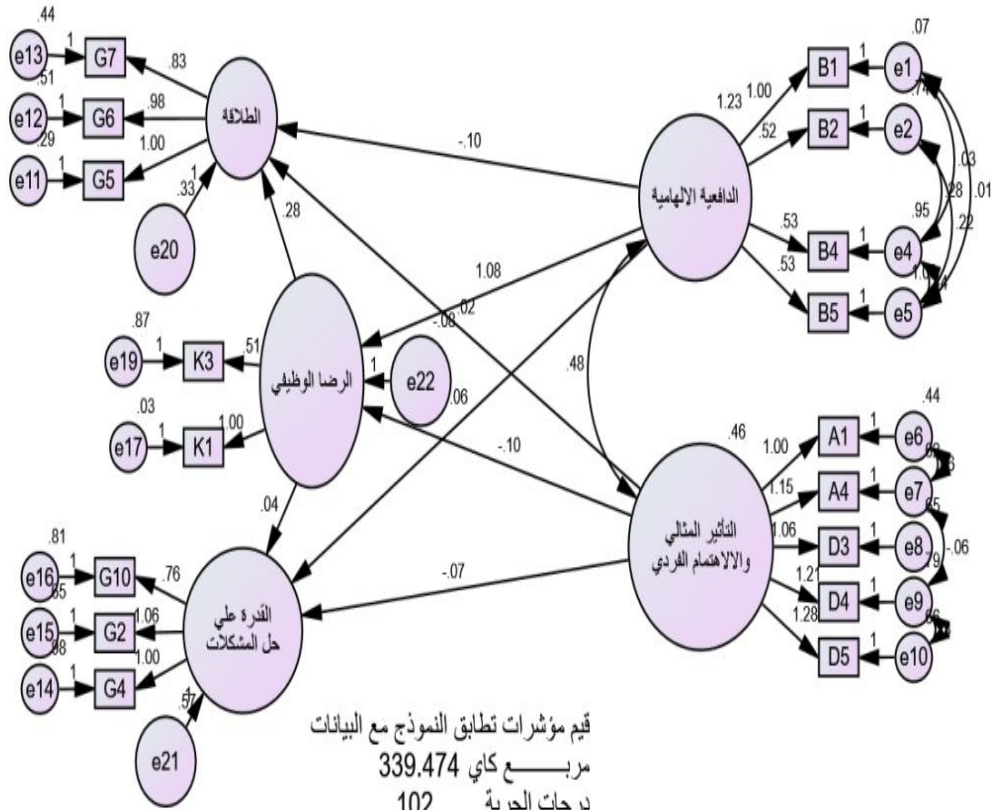
#### الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي

م	الفرضيات	العلاقات غير المباشرة	العلاقات المباشرة	النتيجة
1	الدافعية الإلهامية --> الرضا الوظيفي --> الطلاقة	0.001	0.120	توسط كامل
2	التأثير المثالي والاهتمام الفردي --> الرضا الوظيفي --> الطلاقة	0.012	0.830	توسط كامل
3	الدافعية الإلهامية --> الرضا الوظيفي --> القدرة علي حل المشكلات	0.668	0.584	توسط جزئي
4	التأثير المثالي والاهتمام الفردي --> الرضا الوظيفي --> القدرة علي حل المشكلات	0.657	0.491	توسط جزئي

### شكل رقم (19.4)

نتائج الفرضية الرابعة المتغير الوسيط الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع

#### التنظيمي



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 339.474  
 درجات الحرية 102  
 مستوى الدلالة .000  
 مربع كاي المعياري 3.328  
 مؤشر المطابقة المقارن .932  
 مؤشر توكر- لويس .910  
 مؤشر رمسي .077

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

مستوي الدلالة: \*p<0.10، \*\*p<0.05، \*\*\*p<0.01

جدول رقم (21.4)

ملخص إختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية الرئيسية الأولى
<b>يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي</b>	
لم تدعم	يوجد أثر إيجابي لبعء التأثير المثالي والإهتمام الفردي على بعد الطلاقة
لم تدعم	يوجد أثر إيجابي لبعء التأثير المثالي والإهتمام الفردي على بعد القدرة على حل المشكلات.
دعمت	يوجد أثر إيجابي لبعء الدافعية الإلهامية على بعد الطلاقة.
دعمت	يوجد أثر إيجابي لبعء الدافعية الإلهامية وعلى بعد القدرة على حل المشكلات.
حالة الإثبات	الفرضية الرئيسية الثانية
<b>يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي</b>	
لم تدعم	يوجد أثر إيجابي لبعء التأثير المثالي والإهتمام الفردي على الرضا الوظيفي
دعمت	يوجد أثر إيجابي لبعء الدافعية الإلهامية على الرضا الوظيفي
حالة الإثبات	الفرضية الرئيسية الثالثة
<b>يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي.</b>	
دعمت	يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على بعد الطلاقة.
دعمت	يوجد أثر إيجابي للرضا الوظيفي على بعد القدرة على حل المشكلات.

حالة الإثبات	الفرضية الرئيسية الرابعة
<b>الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي</b>	
دعمت	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي وبعد الطلاقة
دعمت	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين بعد الدافعية الإلهامية وبعد الطلاقة
دعمت	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي وبعد القدرة على حل المشكلات
دعمت	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين بعد الدافعية الإلهامية وبعد القدرة على حل المشكلات

### الخلاصة

في هذا الفصل تم عرض نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من العاملين في المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم . كما تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي. الجزء الأول من صدق وثبات الاختبار على المواد المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ثم تم استخدام التحليل الوصفي للتعرف على خصائص الاستجابة للمشاركين وجميع المتغيرات قيد الدراسة. أجريت الارتباطات ذات المتغيرين أيضا إلى تحديد العلاقات المتبادلة بين جميع المتغيرات. كما تم استخدام تقنية المسار الحرج للتعرف على الفرضيات والفرضيات الوسيطة .

# الفصل الخامس

النتائج - التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1/5 مقدمة:

بعد تحليل البيانات في الفصل السابق يأتي هذا الفصل كملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي لهذه الدراسة ومناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة ثم وضع الآثار النظرية والتطبيقية للدراسة ووضع محددات الدراسة بالإضافة الى عرض التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة.

#### 2/5 ملخص نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالإضافة الى معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي كما تم تحديد مجتمع الدراسة في العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم وتم إجراء الدراسة على العاملين في خمسة من هذه المصارف ، وقد تم بناء الأسئلة البحثية لتحقيق أهداف الدراسة على النحو التالي:

1. التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.

2. توضيح أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.

3. بيان أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم.

4. إختبار أثر الرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

وبناءً على مراجعة الأدبيات حددت الدراسة المتغيرات التي تركز عليها وتتضمن متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل ويشمل أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي ، الدافعية الإلهامية ، الإستثارة الفكرية ، الإهتمام الفردي) ومتغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ومتغير الإبداع التنظيمي كمتغير تابع ويحتوي على ستة أبعاد هي (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، القدرة على حل المشكلات ، سعة الإتصالات)

تم الحصول على بيانات الدراسة عن طريق أداة الإستبانة وتم توزيع (437) إستبانة للعاملين ببعض المصارف التجارية بولاية الخرطوم التي تم إختيارها عن طريق العينة الطبقية العنقودية ، كما تم توزيع الإستبانات في كل مصرف عن طريق العينة العشوائية وبلغ عدد الإستبانات المستردة (412) إستبانة بنسبة (94.1%) من إجمالي الإستبانات الموزعة وبلغ عدد الإستبانات التي لم تسترد (25)

إستبانة بنسبة (5.7%) بينما بلغ عدد الإستبانات الغير صالحة للتحليل (23) إستبانة بنسبة (5.2%) أما عدد الإستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (389) إستبانة بنسبة (89.1%) من إجمالي الإستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الإستبيان وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الإستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية .

قبل إجراء التحليل لإختبار الفرضيات تم إجراء التحليل العاملي الإستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي وإختبار الموثوقية لضمان صلاحية المتغيرات وأجري التحليل العاملي الإستكشافي لإختبار صلاحية الأبعاد المتعلقة بجميع متغيرات الدراسة وأستخدمت طريقة التدوير Varimax لتحديد أبعاد المتغيرات البحثية ونتج من التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير القيادة التحويلية إندماج بعدي التأثير المثالي والإهتمام الفردي كما تم حذف بعد الإستثارة الفكرية وبذلك تم التوصل الى بعدين من أبعاد القيادة التحويلية هما بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي وبعد الدافعية الإلهامية ، كما نتج عن التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير الإبداع التنظيمي حذف بعدين من أبعاد الإبداع التنظيمي وبذلك تم التوصل الى أربعة أبعاد للإبداع التنظيمي هي ( الطلاقة ، القدرة على حل المشكلات ، المرونة، روح المخاطرة) أما التحليل العاملي الإستكشافي لمتغير الرضا الوظيفي فقد نتج عنه التوصل الى بعد واحد من جميع العبارات في مقياس الرضا الوظيفي. كما أجري التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صدق المقاييس المستخدمة وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة .

تم الحصول على موثوقية المقياس بطريقة الإتساق الداخلي بإستخدام إختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs alpha) وبناءً عليه تم إستبعاد بعدين من المتغير التابع هما بعد المرونة وبعد روح المخاطرة وبقيت أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي كما هي.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية أن نسبة الذكور فيها كانت (56%) من العينة وشكلت الإناث نسبة (44%) من العينة وهي نسبة تعكس التوازن بين الذكور والإناث داخل المصارف المبحوثة كما نلاحظ أن الفئة العمرية من (42-57) سنة شكلت أكبر نسبة من بين الفئات العمرية حيث بلغت أما المستوى التعليمي لأفراد العينة يوضح أن حملة البكالوريوس يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (45.8%) من العينة ويمكن أن يعزى ذلك الى توسع الدولة في التعليم الجامعي وزيادة عدد الجامعات وكثرة البرامج التي تمنح درجة البكالوريوس في التخصصات المختلفة ، كما يظهر توزيع أفراد

العينة حسب الوظيفة أن الموظفين يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت نسبتهم (61.4%) أما من ناحية سنوات الخبرة فقد شكل ذوي الخبرة أكثر من (16) سنة أكبر نسبة وهي (38%) .

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة كما أظهر التحليل لأبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية أن الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي (3) مما يشير إلى ضعف أبعاد القيادة التحويلية تحت الدراسة ويمكن ترتيب الأبعاد كما يلي: الدافعية الإلهامية ثم التأثير المثالي والإهتمام الفردي كذلك أظهر التحليل أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع الإبداع التنظيمي أقل من الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط الحسابي (3) مما يشير إلى ضعف أبعاد الإبداع التنظيمي تحت الدراسة ويمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يلي : القدرة على حل المشكلات ثم الطلاقة ، كما أظهر تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية فيما بينها ارتباط إيجابي وبصورة معنوية متوسطة كما أن هنالك ارتباط إيجابي معنوي ضعيف بين متغير القيادة التحويلية و متغير الإبداع التنظيمي أما مع المتغير الوسيط الرضا الوظيفي فقد كان الارتباط معنوي قوي بينما يرتبط المتغير الوسيط الرضا الوظيفي مع المتغير التابع الإبداع التنظيمي ارتباط إيجابي معنوي ضعيف

تتوقع الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وتم استخدام تحليل المسار لتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة وبعد الطلاقة وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية ل بعد الدافعية الإلهامية على بعد الطلاقة وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية ل بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي على بعد الطلاقة كما تبين معاملات الإنحدار أن بعد الدافعية الإلهامية يفسر (73%) من التباين وبعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي يفسر (47%) من التباين ، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية ل بعد الدافعية الإلهامية على بعد القدرة على حل المشكلات وعدم وجود أثر ذو دلالة معنوية ل بعد التأثير المثالي و الإهتمام الفردي على بعد القدرة على حل المشكلات . كما تبين معاملات الإنحدار أن بعد الدافعية الإلهامية يفسر (70%) من التباين وبعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي يفسر (47%) من التباين.

تتوقع الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي تم استخدام أسلوب تحليل المسار وكشفت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية ل بعد الدافعية الإلهامية على الرضا



الوظيفي كما تبين معاملات الانحدار أن بعد الدافعية الإلهامية يفسر (100%) من التباين. أشارت معاملات الانحدار الى أن بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي يفسر (47%) من التباين.

تتوقع الفرضية الثالثة وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي وأستخدم أسلوب تحليل المسار وأوضح النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على بعد الطلاقة كما بينت معاملات الانحدار أن الرضا الوظيفي يفسر (40%) من التباين كذلك أشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على بعد القدرة على حل المشكلات وبينت معاملات الانحدار أن الرضا الوظيفي يفسر (77%) من التباين.

تتوقع الفرضية الرابعة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وتشير نتائج تحليل المسار الى وجود علاقة توسط كامل للرضا الوظيفي بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي والإهتمام الفردي ، الدافعية الإلهامية) وبعد الطلاقة ووجود علاقة توسط جزئي للرضا الوظيفي بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي والإهتمام الفردي ، الدافعية الإلهامية) وبعد القدرة على حل المشكلات.

### 3/5 مناقشة النتائج:

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي والتعرف على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ونسبة لنقص الدراسات السودانية التي تبحث في هذه العلاقة فقد سعت هذه الدراسة للتحقق من صحة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي .

1. مستوى القيادة التحويلية في المصارف التجارية بولاية الخرطوم.  
أ. القيادة التحويلية في الإطار النظري تتكون من أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي ، الإستثارة الفكرية ، الدافعية الإلهامية ، الإهتمام الفردي) وتم بناء نموذج يتكون من هذه الأربعة أبعاد للمتغير المستقل القيادة التحويلية وأظهرت نتائج التحليل العملي الإستكشافي والتوكيدي أن القيادة التحويلية في المصارف التجارية بولاية الخرطوم تتكون من بعدين هما (بعد الدافعية الإلهامية وبعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي) ويمكن أن يرجع ذلك الى أن المصارف تتبع الأساليب التقليدية للقيادة وتهيمن عليها القيادة البيروقراطية كما يمكن أن يرجع ذلك الى عدم معرفة وإمام المديرين بأسلوب القيادة التحويلية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسون، 2016) التي تناولت نفس الأبعاد للقيادة التحويلية و توصلت بعد إجراء التحليل العملي الى أن القيادة التحويلية متغير يتكون من ثلاثة أبعاد هي (شخصية القائد، خصوصية العلاقة بين القائد والعامل ، الدافعية الإلهامية)، كذلك دراسة ( الغزالي، 2012) التي توصلت

الى أن متغير القيادة التحويلية يتكون من خمسة أبعاد هي ( التمكين ، التحفيز ، التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية،الإعتبرارات الفردية) ولختلفت مع دراسة (شقوارة 2013 ، الزغبي 2011) التي إعتمدت نفس الأبعاد.

ب. أشارت نتائج التحليل أن أبعاد القيادة التحويلية الممارسة من قبل المديرين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم تتحصر في التأثير المثالي والإهتمام الفردي والدافعية الإلهامية بالإضافة الى توفر هذه الأبعاد لدى المديرين بدرجة منخفضة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العامري2002، العنزي2005) حيث أظهرت كل منهما مستوى منخفض للقيادة التحويلية.

2. مستوى الإبداع التنظيمي في المصارف التجارية بولاية الخرطوم.

أ. الإبداع التنظيمي في الإطار النظري يتكون من ستة أبعاد للمتغير التابع الإبداع التنظيمي هي (الأصالة ، المرونة ، الطلاقة ، روح المخاطرة ، سعة الإتصالات ، القدرة على حل المشكلات ) تم بناء نموذج يتكون من هذه الأبعاد وأظهرت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي أن الإبداع التنظيمي متغير يتكون من بعدين هما( بعد الطلاقة وبعد القدرة على حل المشكلات) ويمكن أن يعزى ذلك الى تقييد الأعمال بخطوات روتينية محددة وتقييد حرية العاملين في إبتكار أساليب وطرق جديدة لأدائها ، عدم إستشارة المديرين لأفكار العاملين وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، محدودية تفويض السلطات للعاملين.

ب. أشارت نتائج التحليل الى أن عناصر الإبداع لدى العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم تتحصر في بعد الطلاقة وبعد القدرة على حل المشكلات بالإضافة الى توفر هذه العناصر لدى العاملين بدرجة منخفضة.

3. أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي

أ. أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط إيجابي معنوي ضعيف بين بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي والإبداع التنظيمي( القدرة على حل المشكلات ،الطلاقة ) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محسن،2010) التي بينت نتائجها وجود علاقة معنوية بين الإتصال الفعال والقدرة على التوصل الى حلول للمشاكل الطارئة ودراسة (جلال،2011) التي أشارت الى وجود إرتباط موجب ودال إحصائياً بين التأثير المثالي والقدرة على حل المشكلات، ودراسة (جبريل،2014) التي أشارت الى وجود علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية.

ب. أشارت النتائج الي وجود علاقة إرتباط إيجابي معنوي ضعيف بين بعد الدافعية الإلهامية والإبداع التنظيمي ( القدرة على حل المشكلات، الطلاقة ) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جلال،2011) التي أظهرت وجود إرتباط موجب ودال إحصائياً بين الدافعية الإلهامية والقدرة على حل المشكلات ودراسة (جبريل،2014) التي أشارت الي وجود علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية.

ج. كشفت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين بعد التأثير المثالي والإهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي ( الطلاقة ،القدرة على حل المشكلات) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفايز،2013) التي توصلت الي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي في شركات الإتصالات الخلوية بالأردن و تختلف مع دراسة (حسن،2010) التي بينت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي والإعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي.

د. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده الدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي ( الطلاقة، القدرة على حل المشكلات) إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Jyoti &Dev،2015) التي أشارت الي أن وجود الدافع وسط العاملين يحثهم على بذل مزيد من الجهد لحل المشكلات وكذلك إتفقت مع دراسة (حسن،2010) التي أظهرت أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الإبداع التنظيمي.

#### 4. أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

أ. أوضحت النتائج وجود إرتباط معنوي متوسط بين بعد التأثير المثالي والرضا الوظيفي واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Parker،2013) التي أشارت نتائجها الي وجود إرتباط معنوي بين السلوكيات المثالية والرضا الوظيفي.

ب. بينت النتائج وجود علاقة إرتباط معنوي قوي بين بعد الدافعية الإلهامية والرضا الوظيفي واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Parker،2013) التي أشارت نتائجها الي وجود إرتباط معنوي بين الدافعية الإلهامية والرضا الوظيفي.

ج. أشارت النتائج الي عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده التأثير المثالي والإهتمام الفردي على الرضا الوظيفي واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبوسمرة،2014) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي والإعتبارات الفردية في الرضا الوظيفي كما إختلفت مع دراسة (Yang،2012) التي طبقت على العاملين في مجال العلاقات العامة التي أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي ومعنوي للكاريزما والاهتمام الفردي على الرضا الوظيفي .

د. كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد الدافعية الإلهامية على الرضا الوظيفي وأختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبوسمرة، 2014) التي توصلت الى عدم وجود أثر لبعد التحفيز الالهامي على الرضا الوظيفي.

#### 5. أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي

أ. أشارت النتائج الى وجود علاقة إرتباط معنوي ضعيف بين الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي (الطلاقه، القدرة على حل المشكلات).

ب. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي (الطلاقه، القدرة على حل المشكلات) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (علي، 2012) التي أشارت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

#### 6. الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

أشارت النتائج الى أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kim & Lee, 2012) التي أشارت نتائجها الى أن القيادة التحويلية تؤثر على السلوك الإبداعي بطريقة غير مباشرة من خلال الرضا الوظيفي.

### 4/5 التأثيرات النظرية :

1. هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى التي سعت للتحقق من صحة مقاييس كل القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في البيئة السودانية ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة الى الأدبيات الموجودة في هذا المجال .

2. نسبة لقلة الدراسات السودانية التي تتناول موضوع القيادة التحويلية فان هذه الدراسة يمكن أن تساهم في سد الفجوة في الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية .

3. مساهمة الدراسة في تدعيم نتائج الدراسات السابقة فيما يختص بدور الوساطة المهم للرضا الوظيفي بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

4. توفر هذه الدراسة دعم إضافي لنتائج الدراسات السابقة والأدبيات التي تشير الى وجود علاقة أثر للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

## 5/5 التأثيرات التطبيقية:

1. قد تسهم هذه الدراسة في زيادة إدراك القيادات بالمنظمات الى أهمية أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين الذي ينعكس أثره على سلوك وأداء العاملين.
2. إتضح من نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي له تأثير على الإبداع التنظيمي وعلى متخذي القرار في المنظمات ضرورة الإهتمام بالعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
3. على ضوء هذه الدراسة يمكن لمتخذ القرار في المصارف السودانية تعزيز وتطوير الأبعاد التي تؤثر على الإبداع التنظيمي ومعالجة الخلل في الأبعاد التي لم تؤثر.
4. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي القيادات بالمنظمات بمفهوم القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة .
5. يمكن أن تساعد هذه الدراسة في تنبيه القيادات على الإستفادة التأثير المثالي وعنصر الكاريزما في تنمية الإبداع التنظيمي .
6. الإستفادة من نتائج الدراسة في زيادة وعي العاملين بالمصارف التجارية وقياداتهم بضرورة تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها.

## 6/5 محددات الدراسة:

1. تم تناول الرضا الوظيفي كمتغير بسيط لكن من المحتمل أن يكون هنالك متغيرات أخرى تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
2. تناولت الدراسة القيادة التحويلية من خلال الأبعاد (التأثير المثالي، الإستنارة الفكرية ، الإهتمام الفردي ، الدافعية الإلهامية) وقد تكون هذه الأبعاد لا تمثل كل أبعاد القيادة التحويلية التي تم التركيز عليها في الدراسات السابقة.
3. تناولت الدراسة الإبداع التنظيمي من خلال الأبعاد ( الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، روح المخاطرة ، سعة الإتصالات ، القدرة على حل المشكلات) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد الإبداع التنظيمي التي جاءت في الدراسات السابقة.
4. تناولت الدراسة أثر نمط واحد من أنماط القيادة هو نمط القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.
5. ركزت الدراسة على قطاع المصارف التجارية بولاية الخرطوم مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على القطاعات الأخرى.

6. إقتصرت الدراسة على العاملين بخمسة مصارف من بين المصارف التجارية بولاية الخرطوم
7. قلة الدراسات السودانية التي تناولت القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.

#### 7/5 التوصيات:

1. إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالتطبيق على قطاعات أخرى غير قطاع المصارف التجارية مثل قطاع التعليم و قطاع الصحة.
2. إجراء مزيد من الدراسات التي تعمل على إختبار أثر متغيرات وسيطة أخرى مثل المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
3. إجراء دراسات تسلط الضوء على تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالمقارنة مع أنماط قيادية أخرى.
4. عقد الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم القيادة التحويلية وبيان أهميته حتى يتسنى للمديرين إستخدام هذا الإسلوب .
5. تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية وتقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين ووضع نظام للحوافز يشجع على الإبداع.
6. توجيه المديرين نحو الإهتمام بتشجيع الإبداع ودعم المبدعين حيث يعتبر امتلاك المنظمة لأفراد مبدعين مورد هام يحقق لها ميزة تنافسية .
7. على القادة معرفة دوافع المرؤوسين حتى يمكنهم تقديم إستراتيجيات مجدية وذات معنى بحيث تؤدي الى الإبداع.
8. تشجيع مبدأ العمل الجماعي من خلال تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين وتشجيع تبادل الآراء والخبرات.
9. إعطاء العاملين مساحة من الحرية في أداء الأعمال حتي يتسنى لهم إكتشاف القدرات الإبداعية لديهم من خلال استخدام ذكائهم في محاولة إيجاد طرق وأساليب جديدة لأداء الأعمال او محاولتهم إيجاد حلول غير مألوفة لمشاكل العمل .
10. تفويض بعض السلطات والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر التفويض عامل مساعد لتطوير وتنمية قدرات العاملين الإبداعية.
11. ازالة معوقات الإبداع في المصارف ساء كانت فردية او تنظيمية وتوفير بيئة وثقافة داعمة للإبداع.

12. تشجيع المبادرات الفردية للعاملين ومساعدتهم على تطوير نقاط القوة لديهم من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المناسبة لكل فرد.
13. تشجيع العاملين على إبداء وجهات نظرهم في أساليب العمل وتقديم أفكارهم ومقترحاتهم من أجل تحسينها ووضع حلول للمشاكل المتعلقة بها.
14. زيادة فرص مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات للإستفادة من آرائهم وأفكارهم في تطوير العمل.
15. توفير بيئة عمل جاذبة تسهم في تعزيز الشعور الإيجابي للعاملين تجاه منظماتهم .
16. الإستفادة من عنصر الكاريزما للتأثير في المرؤوسين لخلق مزيد من السلوكيات الإبداعية في مجال العمل.
17. منح المديرين مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات لممارسة القيادة التحويلية في المصارف حتى يكونوا قادرين على الإستجابة للمتغيرات ومواجهة التهديدات المحتملة.

#### 8/5 الخاتمة:

هذه الدراسة محاولة لتعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ودراسة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، طبقت الدراسة على العاملين بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة كما تم تصميم إستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بالمصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم وأختيرت خمسة مصارف هي (الخرطوم،الشمال الإسلامي، النيلين ، النيل ، الثروة الحيوانية) وأجريت الدراسة على عينة قوامها (384) مفردة تم التأكد من الصدق عن طريق التحليل العاملي الإستكشافي الذي نتج عنه حذف بعض أبعاد المتغير المستقل والتابع ، تم إختبار الفرضيات عن طريق استخدام برنامج SPSS وبرنامج Amos وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي(بعد الطلاقة ،بعد القدرة على حل المشكلات) بينما لا يوجد أثر إيجابي للتأثير المثالي والدافعية الإلهامية علي الإبداع التنظيمي(بعد الطلاقة ، بعد القدرة على حل المشكلات)،وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي (بعد الطلاقة ، بعد القدرة على حل المشكلات)، وجود أثر إيجابي للدافعية الإلهامية على الرضا الوظيفي بينما لا يوجد أثر إيجابي للتأثير المثالي والإهتمام الفردي على الرضا الوظيفي ، الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي .

## قائمة المصادر

### اولا الكتب:

1. القريوتي ، محمد قاسم (2000) ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
2. العميان ،محمود سليمان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط1، عمان : دار وائل للطباعة والنشر .
3. الصيرفي ،محمد (2007) ، القيادة الادارية الابداعية ، الاسكندرية : دار الفكر الجامعي .
4. الهواري ، سيد (2005)، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- 5.ابن منظور ،جمال الدين (1996) تحقيق :عامر أحمد حيدر ، لسان العرب ، بيروت : دار الكتب العالمية .
6. المغربي ،كامل محمد (1995)، السلوك التنظيمي -مفاهيم واسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
7. العرفي ومهدي وآخرون(2008) ، مدخل الي الادارة التربوية ، منشورات جامعة قان يونس - بنغازي.
8. الحربي ، قاسم عائل (2004) ، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة ، الرياض : مكتبة الرشد للنشر والتوزيع .
- 9.المخلافي ، محمد (2007) ، القيادة الفاعلة وادارة التغيير ط1، عمان : دار حنين للنشر والتوزيع .
10. العميان ، محمود سليمان (2005) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ط3، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
11. السلمي ، علي (2004) ، ادارة السلوك التنظيمي ، القاهرة : دار غريب للنشر.
12. العميان ، محمود سليمان (2004) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط2، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
13. الصيرفي ، محمد (2003) ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع .
- 14.العطية ، ماجدة (2003) ، سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة ط1، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .



15. القريوتي ، محمد قاسم (2009) ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ط5، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
16. السرور ، نادية (2002) ، مقدمة في الابداع ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
17. القريوتي ، محمد (2003) ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط3 ، عمان : دار الشروق.
18. الهواري ، سيد (1996) ، ما بعد المدير الفعال -القائد التحويلي ط1 ، مصر : مكتبة عين شمس.
19. الصيرفي، محمد (2004) ، الادارة الرائدة ط2، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
20. الشربيني ، زكريا و صادق ، يسرية (2002) ، أطفال عند القمة - الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع ، القاهرة : دار الفكر العربي.
21. إبراهيم ، عبد الستار (2002) ، الابداع - قضاياها وتطبيقاته ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
22. العتيبي، صبحي (2002)، تطور الفكر والأنشطة الادارية ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. العامري ، صالح و منصور ، طاهر (2007) ، الادارة والأعمال ، الاردن : دار وائل للنشر.
24. العجمي ،محمد حسنين (2010) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ط2، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. أبوالنصر،مدحت(2009)، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة،القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر.
26. جواد ،شوقي ناجي (2010) ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ط3 ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
27. جلدة ، سليم و عبودي ، زيد (2006) ، ادارة الابداع والابتكار ط1، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
28. زناتي ، محمد ربيع (2007) ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، القاهرة : جامعة طنطا.
29. زكريا (2000) ، مشكلات فلسفية ، القاهرة : دار مصر للطباعة.
30. حريم ، حسين (2009) ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات -العمليات الادارية ووظائف المنظمة ط2، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

31. حسن ، ماهر محمد (2004) ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، اربد : دار الكندي.
32. حريم ،حسين (2004) ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
33. حمود ، خضير كاظم (2002) ، السلوك التنظيمي ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
34. كنعان ، نواف (2009) ، القيادة الادارية ، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
35. كنعان ، نواف (2002) ، القيادة الادارية ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع..
- 36 منصور ، طاهر محمد و خفاجي ، نعمه عباس (2010) ، نظرية المنظمة مدخل العمليات ، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
37. مطر ، ايمان صالح (2014) ، تحديات القائد التحويلي في الادارة المعاصرة ط1 ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.
38. مشهور ، ثروت (2010) ، إستراتيجية التطوير الاداري ط1 ، عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع.
39. ماهر ، أحمد (2002)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
40. مصطفى ، أحمد (2000) ، ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، القاهرة : دار النهضة العربية.
41. محمود ، علاء الدين عبد الغني (2011) ، ادارة المنظمات ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
42. محمود،منسي عبدالحليم(2003)، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية ، الإسكندرية:دار المعرفة.
43. نجم ، نجم عبود(2005) ، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ط1، الاردن: دار الوراق للنشر.
44. سالم ،فؤاد الشيخ و آخرون (2009) ، المفاهيم الإدارية الحديثة ط9، الاردن : مركز الكتب الاردني.
45. سيكاران ، اوما - تعريب : اسماعيل علي بسيوني (2013) ، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار المريخ للنشر.
46. عجمي ، محمد حسنين (2008) ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

47. عباس ، سهيلة محمد (2004) ، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز - حقية تدريبية لتنمية الإبداع والمتميز ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
48. عليوه، السيد (2001) ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة : دار السماح.
49. عباس ، سهيلة محمد (2003) ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ط1 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
50. عاشور ، أحمد صقر (1985) ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
51. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2004) ، السلوك الفعال في المنظمات ، الاسكندرية : الدار الجامعية.
52. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2001)، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
53. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد (2003) ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
54. فرج ، طريف شوقي (2002) ، السلوك القيادي وفعاليتة الادارية ، القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع.
55. رضوان وآخرون (2007) ، الإدارة والتخطيط التربوي ، الرياض : مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
56. خيري ، اسامة (2013) ، القيادة الادارية ، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع .
57. خير الله ، جمال (2008) ، الابداع الاداري ، عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع.
58. غنيم ، أحمد محمد (2007) ، ادارة البنوك التقليدية الماضي والكترونية المستقبل ، المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المجالات العلمية والمؤتمرات:**
1. الزغبى ،حسن علي (2011)، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي دراسة علي عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية ، مجلة العلوم الادارية ، المجلد (2) ، العدد (3).
2. المعاني ، أيمن عوده (2013) ، أثر القيادة التحويلية علي المواطنة التنظيمية لدي العاملين في الجامعة الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال ، المجلد (9) ، العدد (2).
3. الغالبي ، طاهر محسن و محمد، السيد وائل (2010) ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي ، مجلة دراسات إدارية ، المجلد (3) ، العدد (6).

4. الخشروم ،محمد و درة، عمر (2011)، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية علي العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (33) ، العدد (104).
5. السعودي ،موسي (2013)، أثر الحوافز المادية علي الرضا الوظيفي لدي العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الاردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد (40)، العدد (1).
6. التميمي، وفاء (2007)،أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد(10)، العدد (1).
7. العامري،أحمد سالم (2002)، السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد(9)،العدد(1).
8. الأحمدى،حنان عبدالرحيم(2006)، الرضا الوظيفي والإبداع للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد(13)،العدد(3).
9. العامري، صالح(2005)،العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد(21)،العدد(2).
10. الزهري،رنده (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر ، المجلد (30).
11. الهلالي ، الهلال الشربيني (2001) ، إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية دراسة تحليلية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد (21).
12. العمر،فؤاد عبدالله(2000)، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع في الهيئات العامة في دولة الكويت ، مجلة الإداري ، المجلد(2)،العدد(8).
13. بن ساسي(2011)، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية: مقدم الى الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
14. جبريل،وائل محمد(2012)، القيادة التحويلية في ضوء الإتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرات الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليبية ، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد(15)،العدد(2).
15. هيجان،عبدالرحمن(1420)، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية،مجلة الإدارة العامة،المجلد(39)،العدد(1).

16. محمد، إيمان عبدالرضا (2010)، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة التقني ، المجلد (24)، العدد (9).
17. نعساني ، عبد المحسن (2008) ، إختبار أثر ابعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد (30) ، العدد (1).
18. صيري ، ماهر (2009) ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد (78).
19. عبد المحسن ، نبأ (2011) ، الرضا الوظيفي لدى تدريسي الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد (31).
20. عبدالرزاق، معتز وصالح، بلال (2012)، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة الدنانير ، المجلد (1)، العدد (1).
21. عبدالوهاب ، هادي و ضجر ، عمار (2008) ، أثر نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في الرضا الوظيفي ، مجلة الإقتصاد الخليجي ، العدد (15).
22. علي ، كمال الدين حسن (2011) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد (2).
23. عساف ، عبد المعطي (1995) ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الاداري ، العدد (62).
24. فرج ، محمد سمير (2000)، الإبتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين ، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية ، القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الادارية.
25. فهمي ، خالد محمود (2013) ، اختبار أثر الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري بالكليات العاملة في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد (37) ، العدد (3).
26. رشيد ، مازن (2003) ، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ، مجلة البحوث التجارية -جامعة الزقازيق.

27. خليفات، عبدالفتاح صالح و آخرون (2009) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريسيين في الجامعات الخاصة الاردنية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (25) ، العدد (43).

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. العلول، إياد فتحي(2016)، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
2. المهدي، أحمد موسى(2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. الخضرم، الشيخ محمد(2014) ، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الإختياري بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية ، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. الفايز، محمد خلف(2013) ، أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات الخلوية الأردنية ، رسالة دكتوراة ، جامعة أم درمان الإسلامية.
5. العنزي، حمود عايد(2005)، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراة، الجامعة الأردنية.
6. الرشيد، مشعل عيد(2013) ، رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.
7. إبراهيم ، صفاء حسن (2017) ، فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
8. آدم، محمد النور(2016) ، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي ،رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
9. أبو سمرة ، أحلام عبدالله(2014)، أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الاردن ،رسالة ماجستير .
10. العطوي ، عايد عويض (2011) ، أثر القيادة التحويلية علي التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية بتبوك ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
11. الحربي ، سلطان نايف (2012)، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين ،رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبدالعزيز .

12. الحريزات ، ابتهاج سالم (2013)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة على الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مستشفيات اقليم الوسط في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
13. البشايرة ،أحمد ابراهيم (2003)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدي الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت و جامعة جرش الأهلية ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت.
14. العازمي ، محمد بزيغ (2006) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
15. القحطاني ، عبد السلام بن شايح (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
16. الرشيدى ، عبد الهادي دابس (2010)، أثر القيادة التحويلية في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت .
17. العيد ، محمد علي (2011) ، الشفافية الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة تبوم بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
18. أحمد ، أحمد يوسف (2008)، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية -غزه.
19. المعايطة ، سليمان فلاح (2006) ،أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الاردنية من وجهة نظر العاملين الاداريين ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
20. الملاحمة ، مني خلف (2006) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
21. الشريف ، عبد الملك (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف.
22. العبادلة ، عبدالرحمن فالح (2003)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظة جنوب الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
23. القراله ، نهاية جميل (2008) ، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
24. أمين ، لينا عبد الحميد (2009)، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الاقليمي بغزه على تهيئة البنة الإبداعية للعاملين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزه.

25. الرفاعي ، زهراء سيد (2013) ، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.
26. العايدى ، عزالدين أحمد (2015) ، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة.
27. السقا ، شفا سالم (2009)، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة.
28. الشمري ، فهد (2002) ، المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالابداع الاداري ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
29. أبوليلي ، حنين (2007)، مقومات العملية الابداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك.
30. أبورمضان ، نجوي (2004)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية.
31. الغامدي ، سعيد محمد (2009) ، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى.
32. الغامدي ، سعيد محمد (2001)، النمط القيادي للمدير وأثره على الالتزام الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الادارية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى.
33. الحجيري ، أيمن أحمد (2009) ، أثر سمات فرق العمل على السلوك الإبداعي لدى المديرين في وزارة العدل في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة.
34. الغزالي ، حافظ عبد الكريم (2012) ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط.
35. جلال،هند،الشيخ(2011)،درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت ، رسالة ماجستير،جامعة آل البيت. غ
36. جبر،عبدالرحمن(2012)، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة.



37. وسيلة (2012)، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة سطيف.
38. حسون، محمد ياسين (2016)، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية الخاصة والعامة في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
39. حسن، شريف أحمد (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.
40. يوسف ، ياسر أحمد (2007) ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الطوعية الاسلامية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم درمان الاسلامية.
41. يوسف،البيساني النابلسي(2014)، أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة،رسالة دكتوراه،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
42. محسن، شذى شفيق(2017)،أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الإتصالات السودانية ، رسالة دكتوراه،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
43. محمد،حسن علي(2016)،أثر عوامل إستخدام الهاتف المحمول في نية تبني إستخدامه في الإعلانات التسويقية بإستخدام تحليل المسار : موضع الضبط متغير معدل، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
44. محمد، كريم حسني (2010) ، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزه، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة.
45. عثمان ، علي ابراهيم (2009) ، أثر الدافعية على رضا اعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية الخاصة بالتطبيق على جامعة العلوم ووالثقافة وجامعة الأحفاد ، رسالة ماجستير ، جامعة أم درمان الاسلامية.
46. صبري، هاله أحمد (2005) ، أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة : دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة
47. شقواره ، سناء علي (2013) ، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة بالاردن ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجنان.

رابعاً:

- المصادر الأجنبية :

- 1 .Ambile،T.M،Schatzel،E.A،Moneta،G.B & Kramer،S.J(2004)، Leader behavior and the work environment for creativity :Leader support ، Leadership Quarterly، vol 15.
- 2 .Andrews،Tammy(2014)، Leader creative self-efficacy effect on relationship between Transformational Leadership and follower creativity ،PHD thesis ،North Central University ،UMI dissertation.
3. Agrusa ،E.D (2010)، Exploring the relationship of learning strategies and transformational leadership for business managers ،Proquest UMI dissertation publishing .
4. Alshali ،Mona (2013) ، Aquantitative Investigation in to the effect of motivation in to job satisfaction ، master seasis ، University of Wolverhampton business school.
5. Avolio .B &Bass.B& Jung.D (1999)،Examining the compoment of Transformational and Transactional Leadership using the multifactor leader questionnaire ،Journal of Occupational and Organizational Psychology ،vol 73.
6. Avolio.B،Zhu.W،Koh.W& Bhatia.P(2004)، Transformational Leadership and organizational commitment mediating role of psychological empowerment and moderation role structural distance ، Journal Of Organizational Behavior، vol (25).
- 7.Bonaros،D.J(2006)،A study of transformational leadership and student achieve in Inner-City elementary school،Abstract dissertation،DAT.
8. Bixon، T.B (2012)، The relationship of Organizational commitment and Transformational leadership use in project managers. Proquest UMI Dissertation Publishing.

9. Bass, B. (1990), *Transformational Leadership Quarterly*, vol 68(6).
10. Chukwuba, K. (2015), *A quantitative model studying the effect of transformational leadership on job satisfaction*, PHD thesis, Wadlen university, UMI dissertation.
11. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, (1996), *Using Multivariate Statistics*, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA.
12. Fruhling & Siau (2007), *Assessing innovation capability and its effect on e-commerce initiatives*, *Journal of computer information system*.
13. Gumusluoglu, I. & Isev, A. (2009), *Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support of innovation*, *Journal Of Product Innovation Management*, vol 26(3).
14. George A. Marcoulides and Irini Moustaki, *Latent (2002) Variable and Latent Structure Models*, Lawrence Erlbaum Association, Inc, USA.
15. Hill, B. (2016), *What are the factors affecting job satisfaction* [www.Smallbusiness.chrom.com](http://www.Smallbusiness.chrom.com).
16. Hwang, S.J. (2013), *Influence of leader behavior on creativity : A comparative study between south Korea and United States*, Proquest UMI Dissertation Publishing.
17. Hu, Y.J. (2005), *Transformational Leadership of sales managers and job satisfaction of sales associates in fast moving consumer goods industry in Taiwan*, Proquest UMI Dissertation Publishing.
18. Joseph F. Hair, JR. and Others (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, USA.
19. James Lattin and Others (2003), *Analyzing Multivariate Data*, Brooks/Cole-Thomson Learning, Inc, Canada.

20. Jyoti ,J & Dev,M(2014),The impact of transformational leadership on employee creativity:The role of learning orientation, Journal of Asian Bussiness Studies ,vol 9(1).
- 21.Jung,D.I (2002),Transformational and Transactional leadership and their effect on creativity in group,Creativity Research Journal , vol 13(2).
22. Jung,D.I&Chowb,C&Wuc,A(2003).The role of transformational leadership in enhancing organizational : Innovation ,The leadership Quarterly,vol 14(4) .
23. Kim,Joung&Lee,Su(2012), Effect of Leadership on employees creative behavior : mediating effect of work motivation and job satisfaction ,Asian journal Of Technology Innovation,vol 19(2).
24. Mills,G.E (2007) ,Transformational Leadership and employee retation :An exploratory investigation of the four characteristics ,Proquest UMI Dissertation Publishing .
25. Nils Henker ,Sabine Sonnetag , Dana Unger (2014) , Transformational Leadership and employee creativity : The mediating role of promotion focus and creative process engagement , JBUS Psychol
26. Parker ,T.M (2013) ,The relationship between Transformational Leadership and employee job satisfaction in a virtual work place ,Proquest UMI Dissertation Publishing.
27. Robbins ,Stephen (2007) , Organizational behaviors (12)th , Upper Saddle , River , New Jersey , Prentice Hall International Inc .
28. Robbins ,Stephen (2009) , O rganizational behaviors (13)th , Upper Saddle , River , New Jersey , Prentice Hall International Inc
29. Solmaz , M& Indra ,D (2013) , Employees creative behavior :The role of organizational climate in Malaysian SMES , International Journal of business and management , vol 8 ,no 5

30. Sadeghi.A&Pihie.Z(2012),Transformational leadership and it is predictive effect on leadership effectiveness, International Journal of business and social science, vol 3(7).
31. Santora ,J.C &Sarros ,J.C (2001) , The Transformational ,Transactional Leadership model practice , Leadership and Organization Development Journal ,vol 22 ,no 8.
- 32.Sider,Kervin(2014),Impact on Transformational Leadership on job satisfaction and organizational commitment and re-enlistment intention of Virginia Army national Guard soldiers,PHD thesis,Old Dominion university.
- 33.Shibru .B& Darshan.G(2011),Effect of Transformational Leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia ,International Journal Of Business Management and Economic Research ,vol 3(5)
34. Tichy, N& Devanna ,M (1990) , The Transformational Leadership : Moving total quality management to world –class organizations , International Nursing Review , no 47.
35. Wright ,P.J (2007) , Effective leadership : Analysis of the relationship between Transformational Leadership and Organizational climate , Proquest UMI Dissertation Publishing .
36. Wilson, T.D (2013), An Empirical investigation of the relationship between Transformational Leadership and work, environment, Proquest UMI Dissertation Publishing.
- 37.Woods.R(2003),Inspirational leadership model ,International Leadership Studies conference
38. Yunus,N.H & Anuar,S.R (2012),Trust as meoderating effect between emotional intelligence and transformational leadership style, International Journal of Contemporary research in business, vol 3(10).

39. Yang & Hsu(2010).Organizational process alignment ,culture and innovation  
,African Journal of business management ,vol 11(4).

## ملحق رقم(1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثه باجراء دراسة بعنوان (الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي) كمتطلب لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ,وقد أعدت الاستبانة المرفقة وتأمل منكم التعاون معها بالإجابة على فقرات الإستبانة مع العلم بان المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وتحاط بسرية وثقة تامة .

شاكره لكم حسن تعاونكم

الباحثة :

اماني عبد العاطي عمر

اولا: البيانات الشخصية:-

الرجاء وضع علامه (√) في المكان الذي يوافق اجابتك .

1.النوع

ذكر  انثي

2.العمر

25سنه فأقل  26-41 سنه  42 -57سنة  58سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

ثانوي  دبلوم وسيط  بكالوريوس  فوق الجامعي

4. سنوات الخبرة.

5 سنوات فأقل  6-10سنوات  11-15سنة  16سنة فأكثر

5. الوظيفة

مدير  رئيس قسم  موظف  عامل



ثانيا : أبعاد القيادة التحويلية :

الرجاء وضع علامه (√) أمام العبارة وفي العمود الذي يتفق مع وجهة نظرك في رئيسك المباشر.

1. التأثير المثالي : رئيسي المباشر

الرقم	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1.	يعمل بطريقه تؤدي الى احترامه.					
2.	يتحدث عن قيمه ومعتقداته الهامة.					
3.	يتجاوز مصلحته الذاتيه لصالح الجماعة.					
4.	يضع في الإعتبار النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات.					
5.	يعزز الشعور بالقوة والثقة.					

2. الدافعية الإلهاميه : رئيسي المباشر

6.	يتبنى رؤية مقنعة للمستقبل.					
7.	يتحدث بحماس ويعبر عن ثقته في أن الأهداف ستتحقق.					
8.	ينمي روح الفريق في العمل بين العاملين.					
9.	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.					
10.	يعبر بكلمات بسيطة عن رؤية ورسالة المنظمة.					

### 3. الإستشارة الفكرية: رئيسي المباشر

					11. يبحث العاملین على النظر الى المشاكل من زوايا مختلفة.
					12. يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام.
					13. يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشاكل.
					14. يشجع على قبول التحديات كجزء من مهام العمل.
					15. يشجع على التفكير بالمشكلات القديمة وتشخيصها بأسلوب جديد.

### 4. الإهتمام الفردي : رئيسي المباشر

					16. ينفق الوقت في تعليم وتدريب العاملین ويساعدهم على تطوير نقاط القوة لديهم.
					17. يتعامل مع العاملین كفراد أكثر من كونهم أعضاء في جماعة العمل.
					18. يراعي الإختلافات بين الأفراد في القدرات والطموحات والإحتياجات عند التعامل معهم.
					19. يستمع جيدا لأراء العاملین ويحترم وجهة نظرهم.
					20. يقدر مجهودات العاملین ويعترف بها.

### ثالثا : الإبداع التنظيمي .

الرجاء وضع علامه (√) أمام العبارة وفي العمود الذي يتفق مع وجهه نظرك في قدراتك الإبداعية.

#### 1. الأصالة

الرقم	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1.	أطرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.					
2.	أبتعد عن تقليد أساليب الآخرين في حل المشكلات وإنجاز الأعمال.					

## 2. المرونة

					3. أهتم بالأراء المخالفة والانتقادات للإستفادة منها.
					4. لا أتردد في تغيير موقفي عند الإقتناع بعدم صحته.

## 3. الطلاقة

					5. لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المشاكل.
					6. لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					7. أمتلك مهارات النقاش والحوار ولدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه.

## 4. روح المخاطرة

					8. أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
					9. أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة وأتحمل النتائج المترتبة عليها.

## 5. سعة الاتصالات

					10. أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها من مصادر ها بسرعة.
					11. أسعى في توسيع مجال إتصالاتي الوظيفية الرسمية وغير الرسمية خارج حدود المنظمة.

## 6. القدرة على حل المشكلات

					أحاول إكتشاف المشاكل وأجمع وأحل المعلومات المتعلقة بها قبل إتخاذ القرار.	12.
					لدي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلة.	13.

## رابعاً: الرضا الوظيفي

الرجاء وضع علامه(√) أمام العبارة وفي العمود الذي يتفق مع وجهه نظرك

الرقم	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1.	أنت راضي عن عملك في المنظمة .					
2.	أنت راضي عن علاقتك مع زملاء العمل .					
3.	أنت راضي عن علاقتك برؤسائك .					
4.	أنت راضي عن مناخ العمل السائد والظروف المحيطة به.					

ولكم جزيل الشكر علي تعاونكم

## ملحق رقم (2)

الأستاذ الدكتور : ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : تحكيم إستبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي " للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، وعليه فقد تم تطوير مقياس (استبانة) للحصول على البيانات والمعلومات التي تجيب على أسئلة الدراسة وفروضها، وطبيعة هذه الدراسة، حيث ينوي الباحث تطبيقها على العاملين بالبنوك التجارية بولاية الخرطوم، ومن أجل التحقق من صدق هذه الأداة فقد تم إختياركم كأحد المحكمين لهذه الاستبانة، آمليين من حضرتكم التلطف بقراءة فقرات هذه الاستبانة وبيان الرأي حول ما يلي :

- 1- مدى صلاحية الفقرة وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً .
  - 2- مدى وضوح صياغة الفقرة وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً .
  - 3- التعديلات التي ترون إجراؤها على الفقرات والمحاور .
  - 4- الفقرات التي ترون إضافتها إلى هذا المقياس .
- كما أرجو تقديم أي ملاحظات ترونها مناسبة تساعد على قدرة هذه الاستبانة على قياس الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

**الباحثة**

### ملحق رقم (3)

#### هيئة تحكيم الاستبانة

الجامعة	الكلية	الدرجة الوظيفية	الاسم	الرقم
البحر الاحمر	العلوم الادارية (قسم ادارة الاعمال)	أستاذ مشارك	د. محمد مختار موسي	1
ام درمان الاسلامية	الدراسات الاقتصادية (قسم الاحصاء)	أستاذ مشارك	د. اوهيب سليمان ابوصالح	2
البحر الاحمر	العلوم الادارية (قسم ادارة الاعمال)	أستاذ مساعد	د. محسن محمد قسم الله	3
دنقلا	العلوم الادارية (قسم ادارة الاعمال)	أستاذ مساعد	د. محمد سليمان ابوصالح	4
البحر الأحمر	الدراسات الاقتصادية (قسم الإحصاء)	أستاذ مساعد	د. أحمد سعيد رحمة	5
السودان للعلوم والتكنولوجيا	الدراسات التجارية (قسم ادارة الاعمال)	أستاذ مساعد	د. محمد احمد الخليفة	6