



جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانه
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان :

سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي
دراسة حالة بنك التنمية الريفية بدر خميس مليانه BADR

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر ل.م.د شعبة علوم التسيير تخصص ادارة اعمال

إعداد الطلبة :

- مرفود محمد

- طالبى يونس

لجنة المناقشة

أ- سعيد منصور:.....رئيسا

أ- شيشة نوال :.....مشرفا

أ- بلال بغدادى :.....مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله به طريقا الى الجنة , و ان الملائكة لتضع اجنحتها لطالبي العلم وضا بها يصنع . " رواه مسلم



الى والدتي الكريمة ، الى والدتي الكريمة ، الى والدتي الكريمة ، ثم الى والدي العزيز ، حفظهما الله
الى اخوتي و اخواتي
الى اساتذتي ،
الى كل من علمني و لو حرف ،
الى اخواني واصدقائي في الحرم الجامعي ،
الى الذين وهبوا انفسهم ، ويشاقون من اجل غيرهم ،
إلى الأستاذة المشرفة علي وعلى زميلي الأستاذة شيشة نوال ،
الى كل هؤلاء اهدي لهم ثمرة جهدي .

مرفود محمد



أهدي هذا العمل المتواضع الى والدتي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل و
الملازم لكافة اطوار حياتي ، والى والدي و الى جميع اخوتي و الاخوات
الى كافة الاهل و الاقارب
الى جميع الاصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي او خارجه ،
الى كافة زملائي طلبة ماستر و خاصة طلبة تخصص ادارة اعمال ،
إلى الأستاذة شيشة نوال لما تبذله من جهد في توجيهي و الإشراف علي .
إلى كافة الموظفين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة.

طالب يونس

شكر وتقدير

الشكر لله العلي القدير على توفيقه وتسديده خطاي , وله الحمد حتى يرضى وله الحمد اذا رضى وله الحمد بعد الرضى و له الحمد على كل حال , ثم لاستاذتي الفاضلة الأستاذة شيشة نوال التي أشرفت على توجيهنا و تشجيعنا , وبذل لنا النصائح و التوجيهات القيمة ما ذلل الصعاب امامنا و تحمل العناء قراءة مباحث هذه المذكرة و تصحيحها , وسماعها لاسئلتنا و مناقشتنا , لقد كانت مثال الاستاذة التي تجتمع فيها صفة العلم و الخلق , فبارك الله فيها و ادامها خادمنا للعلم و التخصص .

كما أتقدم بالشكر لكل أساتذة كلية علوم التسيير , والإدارة و المكتبة على تعاونهم , دون أن انسى من يعملون في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة من الحارس وصولا إلى المدير , وكل من قدم لنا يد المساعدة المادية و المعنوية .

لكل هؤلاء اقدم هذا العمل عربون عرفان و امتنان .

ملخص

تناولت الدراسة اثر سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بنك بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم القيادة التحويلية و سلوكياتها و تطرقت إلى الإبداع التنظيمي و العلاقة بينهما ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في المؤسسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي و التحليل الإحصائي للاستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

تضمنت الدراسة المقدمة في فصلين تناول الفصل الأول الإطار النظري لأثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي و تناول الفصل الثاني الدراسة الميدانية في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة و أداة جمع المعلومات و مجتمع و عينة البحث و المعالجة الإحصائية للبيانات وعرض و تحليل نتائج الاستبانة ثم نتائج و توصيات الدراسة، وقد حققت هذه الدراسة جميع فرضيات الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن لسلوكيات القيادة التحويلية اثر مهم في تنمية الإبداع التنظيمي داخل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، سلوكيات القيادة التحويلية، الإبداع التنظيمي.

Summary

The study examined the impact of transformational leadership behaviors and their impact on organizational creativity in Algerian institutions, a case study of the BADR Bank in Khamis Miliana, where the study aimed to clarify the concept of transformational leadership and its behaviors, and it touched on organizational creativity and the relationship between them and the extent to which it can be reached. To achieve this important aspect in the institution, the researcher followed the descriptive approach and the statistical analysis of the questionnaire that is based on gathering information and analyzing it using the statistical program SPSS which is called the Statistical Package for Social Sciences program.

The study presented in two chapters included the first chapter dealing with the theoretical framework of the impact of transformational leadership behaviors on organizational creativity, and the second chapter dealing with the field study at BADR in Khamis Miliana, the data collection tool, the community and the research sample, the statistical treatment of data, presentation and analysis of results The questionnaire, then the results and recommendations of the study, and this study investigated all the hypotheses of the study, and one of the most important findings of this study is that transformational leadership behaviors have an important impact on the development of organizational creativity within institutions.

Key words: transformational leadership, transformational leadership behaviors, organizational creativity.

فهرس المحتويات

أ	توطئة:
6	تمهيد:
7	المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية
7	المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية
9	المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية
11	المطلب الثالث : خصائص القيادة التحويلية
13	المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي
13	المطلب الأول : مفهوم الإبداع التنظيمي
14	المطلب الثاني : خصائص الإبداع التنظيمي
14	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الإبداع التنظيمي
15	الفرع الأول : أهمية الإبداع التنظيمي
16	الفرع الثاني : أبعاد الإبداع التنظيمي
17	المطلب الرابع : العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي
18	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة
18	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني : الدراسة باللغة الاجنبية
24	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	خلاصة الفصل الأول :
30	الفصل الثاني
30	الجانب التطبيقي

31.....	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
76.....	خلاصة الفصل
77.....	الخاتمة
82.....	قائمة المراجع
85.....	ملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	العنوان
	الجدول رقم (1) يبين المقارنة بين دراستنا والدراسات العربية
	الجدول رقم (2) يبين المقارنة بين دراستنا والدراسات الاجنبية
	الجدول رقم (3) يمثل صدق و ثبات الاستبانة
	الجدول رقم (4) يمثل مقياس ليكرت الخماسي
	الجدول رقم (5) يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان
	الجدول رقم (6) يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الاستبانة
	الجدول رقم (7) يمثل توزيع أفراد العينة
	الجدول رقم (8) يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة
	الجدول رقم (9) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
	الجدول رقم (10) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
	الجدول رقم (11) يمثل عبارات عينة الدراسة حول التأثير المثالي
	الجدول رقم (12) يمثل عبارة عينة الدراسة حول التحفيز الإلهامي
	الجدول رقم (13) يمثل عبارة عينة الدراسة حول الاستثارة الفكرية
	الجدول رقم (14) يمثل عبارة عينة الدراسة حول الاعتبار الفردي
	الجدول رقم (15) يمثل عبارة عينة الدراسة حول التمكين
	الجدول رقم (16) : يمثل عبارة عينة الدراسة حول توفر وتبني الإبداع التنظيمي
	الجدول رقم (17) يمثل عبارة عينة الدراسة حول العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
	الجدول رقم (18) يمثل اختبار T للإبداع التنظيمي
	الجدول رقم (19) يمثل اختبار T للقيادة التحويلية
	الجدول رقم (20) يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق النوع الاجتماعي
	الجدول رقم (21) يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق الفئة العمرية
	الجدول رقم (22) يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق المستوى التعليمي
	الجدول رقم (23) يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق الخبرة المهنية
	الجدول رقم (24) : يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق المستوى الوظيفي
	الجدول رقم (25) يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق النوع الاجتماعي
	الجدول رقم (26) يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق الفئة العمرية
	الجدول رقم (27) يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق المستوى التعليمي
	الجدول رقم (28) :يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق الخبرة المهنية
	الجدول رقم (29) :يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق المستوى الوظيفي

المقدمة

توطئة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. وهو ما فرض على المنظمات إيجاد طرائق إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد الطرائق والأساليب المناسبة للتكيف والتعامل مع هذه المتغيرات.

فرض هذا المناخ على القيادات وعيا متجددا في إيجاد طرق حديثة إبداعية وإعادة النظر في الثابت من الرؤى والممارسات ضمن ما يدخل في إطار القيادة في إدارة التحول عبر أشخاص مبدعين، بالإضافة إلى توفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق وحلول إدارية سريعة تتلاءم والتطورات.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثير داخل المنظمات وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى الأفراد العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المنظمة تؤدي دوراً مهماً في إيجاد البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله وتسهم في رؤية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية الذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم الإبداعية عبر تحفيزهم وتمكينهم وتشجيعهم لمواجهة الصعوبات والمشاكل التي تواجه منظماتهم وإيجاد الحلول المبتكرة لها.

إشكالية الدراسة:

بناء لما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة ؟

وتندرج من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد إبداع تنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة ؟

- الفرضيات:

و للإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدنا في بحثنا على الفرضيات المتمثلة في :

الفرضية الرئيسة:

- يوجد إبداع التنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على القادة العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع دراستنا من رغبتنا الذاتية في الدراسة والتعرف على سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية كما أنه يدخل ضمن تخصصنا الدراسي. وكذلك نظرا لأهمية القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المنظمات الاقتصادية بالإضافة إلى لفت الانتباه لزيادة الاهتمام بهذا الموضوع أكاديميا ومهنيا.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية الموضحة في الآتي:

أولا : الأهمية العلمية

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة في مجال القيادة التحويلية من خلال كشف الواقع لدى المنظمات؛
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى ،.

ثانيا: الأهمية العملية

- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المنظمات بأهمية القيادة التحويلية في أداء المنظمة، الأمر الذي يمكن المنظمات من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف؛
- تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

أهداف الدراسة :

- تكمّن أهداف هذه الدراسة في:
- التعرف على مدى أهمية القيادة التحويلية ودورها الفعال في تطوير وإبراز الإبداع التنظيمي.
 - التعرف على واقع تبني الإبداع التنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة.
 - معرفة مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية وبيان تأثيرها على الإبداع التنظيمي ومدى الاختلاف في تصور العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة وتحليل عناصرها وربط العلاقات بين هذه العناصر، كما تم الاعتماد على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية عبر أدوات القياس الاقتصادي والإحصائي، وقد تم استخدام أداة الاستبانة من أجل الإجابة على سؤال الدراسة، كما تم اعتماد المنهج الاستقرائي وتحديد الاستقراء الناقص من أجل الحكم على الكل بما يوجد في الجزء والخروج بنتائج يمكن تعميمها و ذلك باستخدام برنامج SPSS .

صعوبات الدراسة :

من الصعوبات التي واجهتنا هي صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر فيها صفات القائد التحويلي باعتبار أن جل المؤسسات على المستوى المحلي تتميز بالسلطة الهرمية، كما نجد من العقبات التي واجهتنا ضيق الوقت المخصص للبحث، و من الصعوبات التي واجهتنا هي أن الدراسات التي تطرقت لسلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي قليلة على حد علم البحث.

هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين:

الفصل الأول الأدبيات النظرية لسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول قد تطرقنا فيه إلى تحليل أهم المضامين للقيادة التحويلية والمبحث الثاني الإطار النظري

للإبداع التنظيمي وفي آخر هذا المبحث تم التطرق إلى العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي ، أما في المبحث الثالث فقد تم تقديم الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا والمقارنة بينها.

الفصل الثاني قمنا بالدراسة الميدانية حيث تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة والتي تخدم الدراسة في المبحث الأول أما في المبحث الثاني تناولنا عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي حول القيادة التحويلية

والإبداع التنظيمي

تمهيد :

تعتبر القيادة من أكثر المواضيع بحثا في ميدان التسيير والإدارة إذ يحتل مصطلح القيادة بشكل عام مكانا برزا وهاما في الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية، ومع أنه مصطلح ارتبط بالحروب العسكرية إلا أنه تم تعميمه في علوم التسيير لان القيادة تعد أكثر تأثيرا من الإدارة ذلك أن القادة يؤثرون بممارساتهم وسلوكياتهم عبر الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامهم باعتبارات وظروف العمل، خاصة مع تزايد الضغوط والتحديات العديدة التي تواجه المنظمات . من هنا ظهرت القيادة التحويلية وهي من بين الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة والقادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد العاملين عبر تحفيزهم وبناء الثقة وتنمية قدراتهم لدفعهم إلى خلق الإبداع التنظيمي والذي يعد ميزة وركيزة لتطور المنظمات والرفع من مستوى الأداء والخدمات .

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي في المنظمة

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة

المبحث الأول : ماهية القيادة التحويلية

تعتبر نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم، بحيث تزداد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية المستقبلية المطلوبة منهم

المطلب الأول : مفهوم القيادة التحويلية

تمت صياغة مصطلح "القيادة التحويلية" لأول مرة من قبل داونتون(1972) إلا أن ظهوره مدخلا مهما في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجرجر بيرنز تحت عنوان القيادة عام(1978) وقد حاول بيرنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة و التبعية وكتب عن القيادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الإلتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والإلتباع والقيادة عند بيرنز تختلف تماما عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع .

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

أشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية هي "القيادة التي تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة".¹

حسب (برنز) فالقيادة التحويلية تعني إشراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعتيهم جميعا للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق

¹ صالح بن محمد الربيعة، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية،

كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص ص30-31

تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وإشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاءً وتنظيمياً لدى فريق العمل ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها.¹ وتعرف القيادة التحويلية على أنها هي "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد و مهماتهم و أدوارهم، و تعمل على تجديد التزاماتهم ، وتسعى لإعادة هيكلة النظم و بناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم .

و ينظر لها على أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الي تطوير وتشجيع المرؤسين فكرياً وإبداعياً و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة².

أما (Bass1988) عرف القيادة التحويلية بأنها: " تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية كالحرية والعدالة الإنسانية التي يجب أن تتبع بالأساس من أخلاق وقيم القائد".³

ينظر كونجر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها: " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً و إبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة . "من خلال تعريف Conger يبين أن القيادة التحويلية لا تعير اهتماماً للحوافز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنياً و إبداعياً.⁴

1 - فانت عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص97

2 - عماد صبي وآخرون، اثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص21

3 - صياحي الأخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص57.

4- زياني إيمان، "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش - بسكرة"، رسالة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص53.

حسب (Tich & Devanna 1990) فإن القيادة التحويلية هي: "عملية تتضمن خطوات واضحة ومتتالية تبدأ في الاعتراف بالحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملاً مؤسسا يشارك فيه جميع العاملين في المؤسسة.

عرفها قريفيين ومورهان (Moorhen & Griffin) القيادة التحويلية على أنها: "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية".

نستنتج تعريفا شاملا للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة "التي تضع رؤية واضحة لمؤسستها وتشجع العاملين على تنفيذ الرؤية وتدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المؤسسة لمواجهة التطورات".

المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس على أربعة عناصر أطلق عليها (Four I) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي ¹ :

1- التأثير الكرزمايكي أو الجاذبية القيادية (Influence Idealized)

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة، وقد سماها (Gellis) الكاريزما وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، إذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المؤسسة، وبدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذا يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذ جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة و يواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر.

¹ - فليون مراد ، دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير جامعة الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر

بسكرة، 2015-2016، ص ص 41-42

2- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation)

يسلك القادة التحويليين السلوك الذي يؤدي إلى تحفيز من حولهم وتشجيعهم على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم، كما يعملون على استثارة روح التحدي بين العاملين وإذكاء روح العمل الجماعي بحماسة، لأن الحماسة والتفاؤل من سمات القائد التحويلي الذي يعمل على انخراط المرؤوسين في الحالات المستقبلية الجذابة، كما يعمل القادة التحويليين على دفع مرؤوسيهـم على تحقيق أكثر مما يتوقعون أن ينفذوه شخصيا، كما أنهم يظهرون ولائهم لأهداف المؤسسة ولديهم رؤية قادرون على ترجمتها للآخرين، وهذا ما يعزز روح الفخر والثقة لدى مرؤوسيهـم.

3- التشجيع الإبداعي أو الاستثارة الفكرية (Intellectuai simulation):

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، و وفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا في المقابل يستحب التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه و افتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته .

4- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (Individualized consideration):

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب ناصح و صديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كـوم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة و الاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

المطلب الثالث : خصائص القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية الفعالة تتطلب من القائد القدرة على المبادرة بالتغيير و تحدي الوضع الحالي وادراك الفرص المتاحة أمام المنظمة والعمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير وضمان مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية التغيير المرجوة.

ولكي يستطيع القائد التحويلي إدراك التغيير وتحويل منظمته إلى الوضع المرغوب فانه ينبغي توافر عدد من الخصائص منها مايلي :¹

1-القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية و رسالة المنظمة و إيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين إلى اعتناقها .

2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقلة حضارية, فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية, ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

3- للقائد التحويلي حضور واضح, ونشاط متفاعل, حيث يشارك الناس مشاكلهم , ويقدم لهم الحلول المناسبة.

4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5-يسعى القائد التحويلي الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم و من المنظمة.

6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي يؤدي الى التطوير.

وقد أضاف كلا من (Peter& Hill 1998) مجموعة أخرى من الخصائص ملازمة للقيادة التحويلية :

1- أن يشعر القادة أنهم و وكلاء التغيير.

¹ - احمد صادق محمد الرقب, علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة,مذكرة لنيل

شهادة الماجيستير , قسم إدارة الأعمال, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر غزة, 2010,ص ص 19-20

2- أن يكونوا أفراد لديهم رؤى مستقبلية ولديهم مستوى مرتفع من الثقة بالنفس.

3- القدرة على تحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة.

4- أن يمتلك القادة التحويليين مهارات إدراكية مرتفعة.

5- القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي ترشد سلوك المرؤوسين.

6- أن يؤمن القائد التحويلي بمهارات وقدرات المرؤوسين.

عندما تتوفر هذه المجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزون عن القادة غير التحويليين أو التقليديين وهذا ما توضحه المقارنة التالية بين القادة التحويليين و الغير تحويليين.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي

إن الإبداع يعد مطلب حيوي لكثير من المنظمات ، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضا من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار. وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتجاجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.

المطلب الأول : مفهوم الإبداع التنظيمي

يعد مفهوم الإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة وعلم المنظمات، فقد قدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد اتساع مجالات البحث فيه وما شخص له من أبعاد إستراتيجية وهيكلية وسلوكية، ليعرف الإبداع التنظيمي على أنه " توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها"¹

كما عرف بأنه "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، ويترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"².

و عرفه (Marquis et Myers) بأنه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة و متكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة و العمليات الفرعية داخل المنظمة.

وكتعريف شامل للإبداع التنظيمي يمكننا القول "العملية التي يترتب عنها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".

¹ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص5.

² الطبيشات، علي محمود عطية، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي (دراسة استكشافية في قطاع

الهندسة الطبية الأردني)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص6.

المطلب الثاني : خصائص الإبداع التنظيمي

يتصف الإبداع التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها بما يأتي¹:

1- تطوير الأدوات والأساليب المستخدمة في العمل لمواجهة مختلف الظواهر او تطوير الظواهر نفسها للاستفادة من ذلك في تحقيق الاستقرار والنمو.

2- الخروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه المنظمة العاملة باستخدام عناصر المدونة والقدرة على التحليل.

3- بالإمكان النظر إلى الإبداع التنظيمي على انه عمل يمكن تنميته فرديا وجماعيا عن طريق التدريب وتوفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات.

يذكر المفكرين مجموعة من الخصائص الأخرى التي ترتبط بمفهوم الإبداع التنظيمي:

1- يعتمد الإبداع التنظيمي على الفكر الشمولي الذي يبحث عن المشكلة من جميع جوانبها ويوجد عدة حلول متكافئة لها.

2- الإبداع التنظيمي ظاهره إنسانية عامه وليس خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظرف الذي يعيشه الفرد.

3- يرتبط الإبداع التنظيمي بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

4- الإبداع التنظيمي يبدأ دائما بالتحليل والتفكير للفرص وبعد ذلك التفكير في استغلال تلك الظروف وتحويلها إلى قدرات إبداعية.

5- يكون الإبداع التنظيمي موجها للإشباع حاجات ورغبات معينه .

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الإبداع التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المطلب عن أهمية الإبداع التنظيمي وسوف نتطرق أيضا إلى أهم أبعاده

¹ - رؤى احمد نعمه، زينب الطاهر، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية تحليلية في آراء عينة

من جامعة ميسان، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ميسان

العراق، 2017، ص 24.

الفرع الأول : أهمية الإبداع التنظيمي

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي¹:

- يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
 - وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح...الخ.
 - معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد.
 - تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، و انجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
 - تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.
 - تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.
- فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.

¹ - أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي(دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18 ،العدد 68،ص 218.

الفرع الثاني : أبعاد الإبداع التنظيمي

تتمثل أهم أبعاد الإبداع التنظيمي في الآتي¹:

- 1- **الطلاقة**: المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.
- 2- **الأصالة**: وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف
- 3- **المرونة**: وهي المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة، والنظر للمشكلة من عدة أبعاد، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.
- 4- **الحساسية للمشكلات**: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.
- 5- **القدرة على التحليل**: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.
- 6- **عنصر الكم والكيف**: إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة .

¹ - مسغوني نجوى، قدة حياة ، دورا لإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر ، قسم: علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - ، 2017- 2018 ، ص 11

7- المخاطرة: ويقصد أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها وتحمل مسؤولية قراراته.

المطلب الرابع : العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي

اتساقاً مع ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي والتي وإن كانت لم تكتمل نظرياتها إلا أن ملامحها ظاهرة في زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد على دور العنصر البشري في تعزيز الإبداع فالمتمحص لأدبيات الإبداع ، والدراسات الميدانية في هذا المجال ، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين و المتخصصين في مجال الإبداع على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها. ومن الأهمية بمكان أن يكونوا القادة و الرؤساء قذوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولا يلقى اهتماماً لما هو جديد. بل يمكن القول أنه لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها، وتطبيق الملائم من هذه الأفكار، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ، ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة. وحيث أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساس لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين و إيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع و يقود إلى القرارات و الحلول الإبداعية للمشكلات القائمة . و في ظل فلسفة المنظمة المتعلمة فقد تم التأكيد على أهمية الثقافة و دورها حيث تم التأكيد على ضرورة وجود ثقافة قوية و متكيفة تؤمن بتشجيع الأفراد في المنظمة

على إجراء التغييرات و حتى في حالة الفشل أو الخطأ فإن المنظمة تكافئ الخطأ و هذا دور الثقافة في ظل أسلوب المنظمة المتعلمة.¹

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والقيمة المضافة

سننتقل في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، حيث سيتم عرض الدراسات السابقة ثم محاولة المقارنة وإظهار القيمة المضافة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر غزة. فلسطين 2010.

قدم إشكالية البحث التالية (ما علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

- أهداف الدراسة :

- الكشف عن عالقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
- توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
- معرفة الفروق في آراء أفراد العينة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، طبيعة العمل، الجامعة، سنوات الخدمة).

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

¹ -- شريف احمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة شركات تصنيع الأدوية الأردنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،يناير 2010،ص41.

المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة مثل: أهمية العمل، ومعنى قيمة العمل، طرق العمل، المهارات والمعلومات...

- توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تتسم القيادة الإدارية فيها بقوة الشخصية واللباقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين وتحظى بتقدير واحترام العاملين.

- توفر سلوكيات التحفيز الإلهامي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.

- توفر سلوكيات التحفيز الفكري في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة في قطاع غزة.

2- دراسة محمد كريم، حسين سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، فلسطين، 2010.

قدم إشكالية البحث التالية (ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة)).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة.

- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة (عمداء الكليات ونوابهم).

- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة.

- التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة تجاه واقع امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة القدرات الإبداعية لتباين المتغيرات الديمغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي وسنوات الخدمة)

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج:

-وجود علاقة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين امتلاك القيادات الأكاديميين بالجامعة الإسلامية خصائص و سمات القائد التحويلي وتمتع رؤسائهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

-يتمتع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة محل الدراسة بعناصر (القدرة على التحليل والربط، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه، الأصالة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة جدا.

3- (دراسة إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب أوماش بسكرة الجزائر 2014 ،مذكرة ماستر تسيير المنظمات (التسيير الاستراتيجي للمنظمات).

قدمت إشكالية البحث التالية (هل تؤثر القيادة التحويلية على أداء المنظمة).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

أهداف الدراسة :

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلي.
- التعرف على أداء المنظمة.
- توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة.
- التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش ومدى تأثيرها على الاداء.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- اعتبار القيادة التحويلية عبارة عن محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور .

- تمثل القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.

- تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق فعاليتها المطلوبة.

- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية.

4- دراسة خميسي ميهوبي، دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيليبيا بريكة، مذكرة ماستر تسيير منظمات تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

قدم إشكالية البحث التالية (كيف تساهم خصائص القيادة التحويلية في تنمية إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيليبيا بريكة)

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية وتوظيف المواهب والابتكارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

- التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسة.

- التعرف على مدى توفر المناخ الملائم لممارسة الإبداع في المؤسسة.

من بين أهم النتائج:

- موافقة أفراد العينة على توافر خصائص القيادة التحويلية إلى حد كبير في العاملين في المؤسسة وذلك من خلال أبعادها المستخدمة في الدراسة، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع.
- إن القادة الإداريون يمارسون في المؤسسة (محل الدراسة)، القيادة التحويلية وفق ثلاثة أبعاد بدرجة (موافق) وهي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية) أي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، أما بعد الاستئثار الفكرية فقد جاء بدرجة متوسطة (محايد).
- القادة في المؤسسة محل الدراسة هم فعلا قادة تحويليين وذلك عن طريق السلوك الذي يمارسونه مع العمال في حثهم عن تحسين قدراتهم الإبداعية ومحاولة الاستفادة منها لصالح المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد القيادة التحويلية كل على حدة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستئثار الفكرية) والإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وما يؤكد ذلك هو معاملات الارتباط الموجبة التي تم حسابها.

المطلب الثاني : الدراسة باللغة الاجنبية

1- دراسة Sarros et al 2008 بعنوان

Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture .Journal of Leadership & Organizational Studies, Nov, 2:145 -158., Issue15 .Vol

هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والثقافة التنظيمية. أجريت الدراسة على 1158 مديرا من منظمات القطاع الخاص الاسترالي. وبالاستناد إلى أسلوب التحليل الهيكلي للبيانات تبين أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، وأن هناك دورا للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، وأوصى الباحثون بضرورة مناقشة ودراسة الاستراتيجيات الخاصة ببناء الإبداع التنظيمي.

2- دراسة (Shandrina, G. (2007)

The Satisfaction and dissatisfaction of African American woman administrators using transformational leadership practices. Journal of Organizational Behavior, .Vol. 4, No.22, P: 254-288

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين درجة الرضا الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذه السلوكيات، وكذلك لمعرفة ما هو الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين، حيث كانت عينة الدراسة النساء الأمريكيات من أصل أفريقي، واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات والتي تم إعدادها وتكييف أسئلة المقابلة التي تركز على سمات القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها:

- أن معظم القادة الذين اشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية،
- وكذلك توصلت إلى أن النساء الأمريكيات من أصول أفريقية يرون أن الأسلوب القيادي التحويلي يعد هو الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين وذلك على خلاف النمط القيادي التبادلي .
- وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

3- دراسة Shung Jae Shin and Jing Zhou

Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea
the Academy of Management Journal Vol. 46, No. 6 (Dec., 2003), pp. 703-714

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، وكذلك هدفت للتعرف إذا ما كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين، حيث تمثل المتغير المستقل بسلوكيات القيادة التحويلية، والمتغير التابع إبداع العاملين، ولقد شمل مجتمع الدراسة 290 من العاملين ومشرفيهم بقسم البحوث والتطوير في 46 شركة صناعية في كوريا، وصمم الباحث استبانته خصيصاً لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج:

- وجود عالقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي وبين تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- وكذلك توصلت إلى أن التحفيز يتوسط العلاقة بين النمط القيادي التحويلي وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- كذلك إلى أن القيم الخاصة بالعاملين تلعب الدور الوسيط بين القيادة التحويلية والإبداع.

4- دراسة (Colquitt and Piccolo 2006)

Transformational leadership and Job behaviors: The mediating role of core job characteristics", Academy Of Management Journal, Vol. 49, No.2, P: 327-340

هدفت الدراسة للتعرف إلى الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر على مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وبشكل أكثر تحديدا تلقي هذه الدراسة الضوء على دور التحفيز الداخلي و نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف في زيادة فعالية القيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 283 موظف من قطاعات مختلفة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القائد الذي يمارس سلوكيات القيادة التحويلية يدرك مرؤوسه لمستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة، وكذلك توصل إلى أن التحفيز الداخلي يرتبط بأداء مهام العمل، وتوصل إلى أنه يوجد ارتباط إحصائي بين نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف والذي ينعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد القيام بعرض مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية سنحاول في هذا المطلب مقارنة هذه الدراسات مع دراستنا الحالية وإبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وذلك من خلال:

1- المقارنة مع الدراسات العربية:الجدول التالي يبين المقارنة بين دراستنا والدراسات العربية:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
علاقة القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر غزة. فلسطين 2010.	قد تم استخدام الاستبيان وقد قامت الدراسة على مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية المعروفة بأبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي،التحفيز الإلهامي،التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي في المؤسسات الفلسطينية وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي كمنهجية للدراسة	لقد تم إجراء الدراسة في المؤسسات الفلسطينية في حين أن الدراسة الحالية تم إجرائها في الجزائر كما أن فترة الدراسة مختلفة حيث تم إجراء الدراسة السابقة في سنة 2010 أما الدراسة الحالية تم إجرائها سنة 2020 وقد قامت الدراسة الحالية على معرفة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية أما الدراسة السابقة فقد قامت معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، فلسطين، 2010.	قد تم استخدام الاستبيان وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي كمنهجية للدراسة وقد قامت الدراسة بمحاولة معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية لدى المدراء ورؤساء الأقسام الأكاديميين في المؤسسة محل الدراسة	لقد تم إجراء الدراسة في المؤسسات الفلسطينية في حين أن الدراسة الحالية تم إجرائها في الجزائر كما أن فترة الدراسة مختلفة حيث تم إجراء الدراسة السابقة في سنة 2010 أما الدراسة الحالية تم إجرائها في 2020 وبالتالي يوجد اختلاف في الفترة الزمنية والمكانية بين الدراستين وقد قامت الدراسة الحالية على معرفة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في ركزت الدراسة السابقة على معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية ونوع آخر من الإبداع و هو الإبداع الإداري

<p>بالرغم من انه كلتا الدراستين أجريتا في نفس المكان إلا انه تختلف في الفترة الزمنية وقد قامت الدراسة السابقة بمعرفة تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة في الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة تأثير سلوكيات القيادات التحويلية على الإبداع التنظيمي</p>	<p>قد تم استخدام الاستبيان وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي كمنهجية للدراسة، وكلتا الدراستين أجريت في المؤسسات الجزائرية وكلتا الدراستين قدمت تعريف لمفهوم القيادة التحويلية وقامت كلتا الدراستين بالتعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الجزائرية</p>	<p>تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب أوماش بسكرة الجزائر 2014.</p>
<p>قامت الدراسة السابقة بدراسة دور القيادة التحويلية على أداء العاملين أما الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة تأثير سلوكيات القيادات التحويلية على الإبداع التنظيمي كما انه يوجد اختلاف في الفترة الزمنية حيث أجريت الدراسة السابقة في 2015 أما الدراسة الحالية فتعتبر احدث منها كونها تم إجرائها في سنة 2020</p>	<p>قامت كلتا الدراستين بمحاولة التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على مدى توفر المناخ الملائم لممارسة الإبداع في المؤسسة كما انه قد تم استخدام الأسلوب الوصفي في كلتا الدراستين وكلتا الدراستين أجريتا في الجزائر في مؤسستين جزائريتين</p>	<p>دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة فيليبيا بركة</p>

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على أدبيات الدراسات السابقة

2- المقارنة مع الدراسات الأجنبية:الجدول التالي يبين المقارنة بين دراستنا والدراسات الأجنبية :

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture	تم استخدام الاستبيان في كلتا الدراستين وهدفت كلتا الدراستين إلى إيجاد العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة .	يوجد اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراسة حيث تم إجراء الدراسة السابقة في استراليا وقد أجريت الدراسة على 1158 مديرا من منظمات القطاع الخاص الاسترالي من اجل معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي
The Satisfaction and dissatisfaction of African American woman administrators using transformational leadership practices	تم استخدام الاستبيان في كلتا الدراستين وأيضا القادة يمارسون سلوكيات قيادية تحويلية في المنظمة	يوجد اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراسة حيث تم إجراء الدراسة السابقة في أمريكا وقد تم إجراء الدراسة على العاملات الأمريكيات من أصول افريقية فقط أما في دراسة الحالية فقد ضمت كلا الجنسين
Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea the Academy of Management.	خلصت كلتا الدراستين إلى انه يوجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين في المنظمة تم استخدام الاستبيان في كلتا الدراستين .	تم إجراء الدراسة السابقة على المنظمات الكورية وبالتحديد 46 شركة صناعية كورية وقد تم إجرائها على 290 عامل في مختلف المنظمات الكورية و قد تم دراسة قيم العاملين ومعرفة ما إذا كانت الوسيط بين الإبداع والقيادة .
Transformational leadership and Job	تم استخدام الاستبيان في كلتا الدراستين استخدام الأسلوب الوصفي وتم استنتاج في كلتا الدراستين بان القائد الذي يمارس القيادة التحويلية	يوجد اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراسة حيث تم إجراء الدراسة السابقة في أمريكا خرجت الدراسة السابقة بأنه يوجد علاقة بين القيادة التحويلية و

المواطنة التنظيمية في حين الدراسة الحالية ركزت على الإبداع التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية	يدرك مرؤوسوه لمستويات مرتفعة من خصائص الوظيفة	behaviors: The mediating role of core job characteristics",
--	---	---

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على أدبيات الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه ، في ما يلي :

1- من حيث بيئة الدراسة : أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية و الاسترالية و الكورية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على المؤسسات الجزائرية

2- من حيث هدف الدراسة : تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة ، والتي هدفت قياس تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على أبعاد أخرى كالرضا الوظيفي أو الإبداع الإداري أو أداء المنظمة وفي معظمها الآخر منها تحديد متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في منظمات عدة. في سعت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية .

وان الدراسة الحالية تناولت خمسة أبعاد للقيادة التحويلية و أن اغلب الدراسات السابقة سواء العربية او الأجنبية منها فقد اعتمدت على أربعة أبعاد.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن هذه الدراسة تناولت سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، وتمكنت الدراسة من توصيف القيادة التحويلية كمتغير مستقل والقدرات الإبداعية كمتغير تابع، تأسيساً على ما تقدم أصبح ضرورياً على قادة المؤسسات اعتماد أسلوب وسلوكيات القيادة التحويلية من أجل تحفيز نشاط الإبداع لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة باعتبار أن هذه السلوكيات توفر المناخ المحفز للإبداع داخل المؤسسة، وقد توصلنا في هذا الفصل إلى أن الهدف العام لسلوكيات القيادة التحويلية هو تسيير العلاقة الثنائية بين القادة والمرؤوسين داخل المؤسسة بحيث على القائد أن يمارس أنماطاً سلوكية تبعث في الفريق التحفيز الذي يلهمهم والتشجيع ودفء روح التفاني والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأهداف، وكذلك على المرؤوسين التحلي بروح المسؤولية وتطوير مهاراتهم واستقبال تلك السلوكيات وترجمتها في أرض الواقع من خلال الممارسات الإبداعية والبحث عن طرق فعالة مبتكرة تساعد في إيجاد حلول متطورة داخل المؤسسة ثم قمنا بعرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع باختلاف آرائهم ونتائجهم وعينات دراستهم والتي أجمعت على الأثر الإيجابي الذي تلعبه سلوكيات القيادة التحويلية في زيادة الإبداع التنظيمي.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- أسلوب الدراسة : بناء على طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة و الإلمام عن الموضوع محل الدراسة .

2- محتوى الاستبيان :

الجزء الأول : البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع و المتمثلة في النوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، المستوى الوظيفي .

الجزء الثاني : محاور الاستبانة

- المحور الأول : يتضمن ستة عبارات متعلقة بالتأثير المثالي .
 - المحور الثاني : يتضمن ستة عبارات متعلقة بالتحفيز الإلهامي .
 - المحور الثالث : يتضمن ستة عبارات متعلقة بالاستثارة الفكرية .
 - المحور الرابع : يتضمن خمسة عبارات متعلقة بالاعتبار الفردي .
 - المحور الخامس : يتضمن سبعة عبارات متعلقة بالتمكين .
 - المحور السادس : يتضمن ثلاثة عشر عبارة متعلقة بمدى توفر و تبني الإبداع التنظيمي .
 - المحور السابع : يتضمن تسعة عبارات متعلقة بالعلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي .
- 3- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة حيث يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة استبيان .
- 4- أدوات الدراسة : اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 1: يمثل مقياس ليكرت الخماسي¹

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05
4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

¹ - حاج بوررقة حورية ، بن بريك حياة ، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، علوم مالية و المحاسبة و تدقيق ، جامعة جيلالي بونعامه ، 2016/2017 ، ص43.

- استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات؛
 - استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار صدق و ثبات الاستبيان ؛
 - التكرارات و النسب المؤوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ؛
 - المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات و اتجاهاتها ؛
 - الانحراف معياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الإجابات ؛
 - استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة ؛
 - استخدام اختبار ANOVA لتباين إجابات عينة الدراسة ؛
- 5- الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان :

الجدول رقم 02 : يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان		الاستبيان	
		العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	30	100%	
عدد الاستمارات المسترجعة	30	100%	
عدد الاستمارات المستبعدة	00	00%	
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	30	100%	

المصدر: من إعداد الطالبين

- 5- صدق و ثبات الاستبانة : معامل ألفا كرونباخ : بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد و كلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات اكبر للدراسة .

حيث: K عدد العناصر

$$s_T^2 \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_T^2} \right)$$

$\sum s^2$ مجموع تباين العناصر

تباين الدرجة الكلية 1

جدول رقم 03: يمثل صدق و ثبات الاستبانة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
52	0.697	%69

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.697 حيث يعتبر ذو مستوى عالي من الدقة و الثبات و هذا يعني انه هناك استقرار في نتائج الاستبيان .

الجدول رقم 04: يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الاستبانة

الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
المحور الأول	06	0.667	%66
المحور الثاني	06	0.667	%66
المحور الثالث	06	0.667	%66
المحور الرابع	05	0.658	%65
المحور الخامس	07	0.699	%69
المحور السادس	13	0.736	%73
المحور السابع	09	0.702	%70

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال جدول ألفا كرونباخ لمحور المتعلق بمحور التأثير المثالي 0.667 و هي قيمة عالية و هذا ما يؤكد ثبات حالي لهذا المحور ، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور التحفيز الإلهامي 0.667 و هي قيمة عالية و هذا ما يدل على ثبات عالي لهذا المحور ، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور الاستشارة الفكرية 0.667 وهي قيمة عالية هذا ما يدل على ثبات عالي لهذا المحور، و كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور الاعتبار الفردي 0.658 وهي

قيمة عالية هذا مايدل على ثبات عالي لهذا المحور، وكما يدل من قيمة ألفا كرونباخ لمحور التمكين 0.699 وهي قيمة عالية هذا مايدل على ثبات عالي لهذا المحور كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور مدى توافر و تبني الإبداع التنظيمي 0.736 وهي قيمة عالية هذا مايدل على ثبات عالي لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور العلاقة بينهما 0.702 وهي قيمة عالية هذا مايدل على ثبات عالي لهذا المحور.

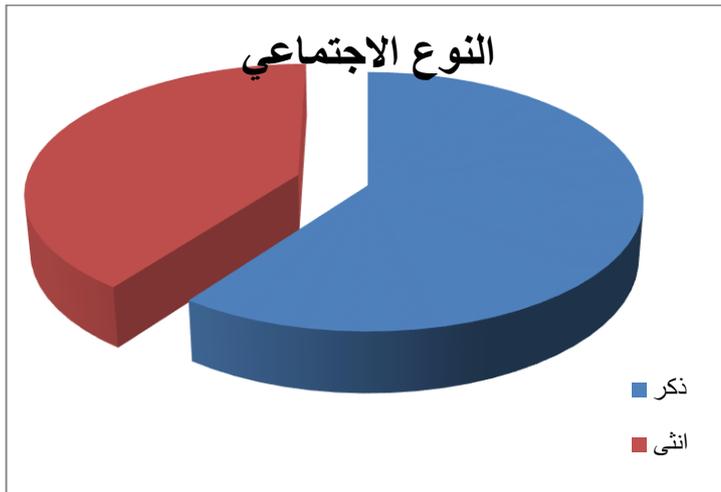
يتضح لنا من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل هي 0.697 و هذه القيمة مؤشر هام لصلاحية اداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني : تفسير مجالات الدراسة و اختبار الفرضيات

1- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

1-1 توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة الشكل رقم 01 : يمثل نسب توزيع الافراد حسب العينة حسب النوع الاجتماعي

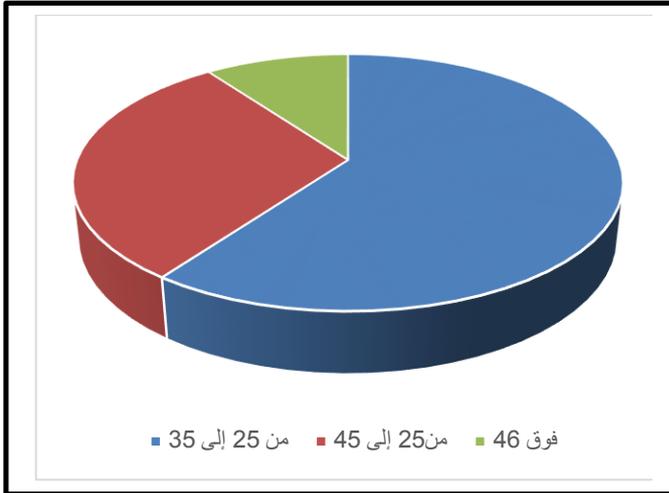


المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	18	60%
	أنثى	12	40%
	المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبين

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة من الذكور 18 بنسبة 60 % وعدد الإناث 12 بنسبة بلغت 40% ويمكن تفسير هذا التقارب بين الجنسين لطبيعة الوظائف في الإدارة المحلية.

1-2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية الجدول رقم 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	من 25 إلى 35	18	60%
	من 25 إلى 45	9	30%
	فوق 46	3	10%
	المجموع	30	100%

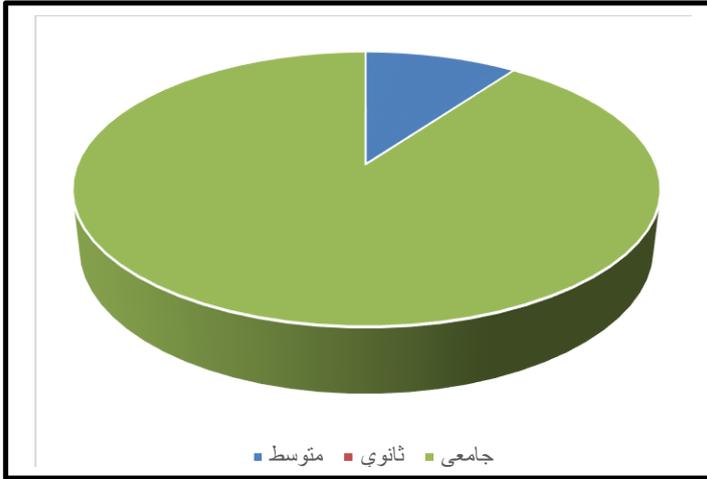
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات

ال spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة العمرية بين 25 إلى 35 قد بلغت نسبتها 60% بمجموع 18 فردا بينما الفئة العمرية ما بين 35 إلى 45 بلغت نسبة 30% بمجموع 9 أفراد بينما بلغت الفئة العمرية ما فوق 46 نسبة 10% بمجموع 3 أفراد كما نلاحظ ان عينة الدراسة

1-3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم 7: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



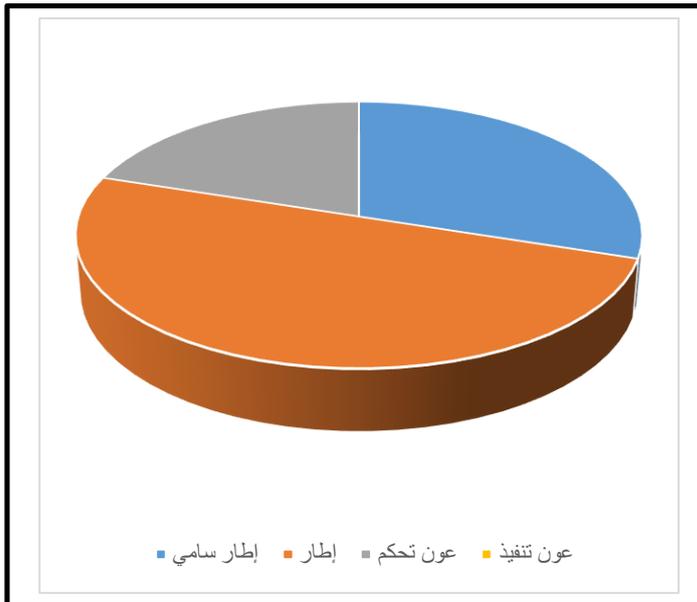
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	3	10%
	ثانوي	0	0%
	جامعي	27	90%
المجموع		30	100%

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الحاصلين على مستوى المتوسط مجموعهم 3 أفراد بنسبة بلغت 10% أما المستوى الثانوي فإنه لا يوجد أما المستوى الجامعي فمجموع أفراد العينة بلغ 27 فردا بنسبة بلغت 90%، كما نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم أصحاب مستوى جامعي.

1-4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	إطار سامي	9	30%
	إطار	15	50%
	عون تحكم	6	20%
	عون تنفيذ	0	0%
المجموع		30	100%

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة في مستوى إطار سامي هو 09 أفراد بنسبة بلغت 30%، بينما أفراد العينة الذين يعملون في مستوى إطار هو 15 فرد بنسبة بلغت 50%، بينما بلغ عدد الأفراد العاملين في مستوى عون تحكم فقد بلغ 6 افر بنسبة بلغت 20%، أما عن أعوان التنفيذ فإنه لا يوجد ، ومن خلال الجدول يتضح لنا جليا أن الفئة الغالبة هم الذين يعملون في مستوى إطار .

2- نتائج الإحصاء الوصفي :

من خلال هذا العنصر نحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة و هذا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

2-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول : التأثير المثالي

الجدول رقم 09: يمثل عبارات عينة الدراسة حول التأثير المثالي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
06	غير موافق بشدة	1.022	1.70	00	03	03	06	18	ت	1- يتسم رئيسك بقوة الشخصية واللباقة المهنية
				00	10	10	20	60	%	
05	غير موافق	1.017	2.00	00	03	06	09	12	ت	2- يشعري العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز
				00	10	20	30	40	%	
03	غير موافق	1.207	2.30	03	00	09	09	09	ت	3- يوفر مناخا يشعر فيه
				10	00	30	30	30	%	

										الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته
01	محايد	1.037	2.60	03	03	03	21	00	ت	4- يشجع رئيسك على تحقيق التميز في الأداء
				10	10	10	70	00	%	
02	محايد	1.037	2.60	.03	03	03	21	00	ت	5- يمتلك رئيسك في العمل رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة
				10	10	10	70	00	%	
04	محايد	0.711	2.10	00	00	09	15	06	ت	6- يهتم رئيسك بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية
				00	00	30	50	20	%	
غير موافق		1.005	2.21	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

مناقشة نتائج المحور الأول :

العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 60% وبغير موافق بنسبة 20% ما يدل على أن الرئيس لا يتسم بالشخصية و اللباقة المهنية أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بنسبة 10% أما فيما يخص إجابات غير موافق بشدة فلا يوجد لدينا، و بالنظر إلى المتوسط الحسابي 1.70 فهو يعبر عن الفئة الأولى و هو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة

الذي يتمحور حول العبارة غير موافق بشدة ، بحيث أن هناك أفراد من العينة غير موافقين بشدة أن الرئيس لا يتسم بالشخصية و اللباقة المهنية و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمه 1.022 مما يدل على تجانس الإجابات و تباينها كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب 06 من حيث درجة التأثير .

العبارة 02: نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة بنسبة 40% وبغير موافق بنسبة 30% ما يدل على أن الرئيس لا يشعر عماله بالفخر والاعتزاز أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بنسبة 10% أما فيما يخص إجابات غير موافق بشدة فلا يوجد لدينا ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.00 فهو يعبر عن الفئة الثانية و هو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق ، بحيث أن هناك أفراد من العينة غير موافقين أن الرئيس لا يشعر عماله بالفخر والاعتزاز و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمه 1.017 مما يدل على تجانس الإجابات و وجود تباين كبير بينها، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب 05 من حيث درجة التأثير.

العبارة 03: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة 30% وبغير موافق بشدة بنسبة 30% ما يدل على ان الرئيس لا يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بشدة بنسبة 10% أما فيما يخص إجابات غير موافق فلا يوجد لدينا، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.30 فهو يعبر عن الفئة الثانية و هو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق ، بحيث أن هناك أفراد من العينة غير موافقين أن الرئيس لا يشعر عماله بالفخر والاعتزاز و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.207 مما يدل على تجانس الإجابات و وجود تباين كبير بينها، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب 03 من حيث درجة التأثير.

العبارة 04: من خلال الجدول نلاحظ أن اغلبيه أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة كبيرة جدا قدرت ب 70% ما يدل على أن الرئيس لا يشجع على تحقيق التميز في الأداء اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق و موافق بشدة بنسبة 10% اما فيما يخص إجابات غير موافق بشدة فلا يوجد لدينا وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.60 فهو يعبر عن الفئة الثانية و هو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق ، بحيث ان هناك أفراد من العينة غير موافقين أن الرئيس لا يشعر عماله بالفخر والاعتزاز و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.037 مما يدل على تجانس

الإجابات و وجود تباين نسبيا في إجابات العينة ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 01 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 05: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة كبيرة جدا قدرت ب 70% ما يدل على أن الرئيس لا يمتلك في العمل رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة أما الذين أجابوا بمحايد وموافق وبموافق بشدة بنسبة 10% أما فيما يخص إجابات غير موافق بشدة فلا يوجد لدينا وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.60 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد ، بحيث ان هناك أفراد من العينة ربما لم يفهموا العبارة جيدا و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمهته 1.037 مما يدل على تجانس الإجابات و وجود تباين نسبيا في إجابات العينة ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 02 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 06: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة 50% وبغير موافق بشدة بنسبة 20% ما يدل على أن الرئيس يهتم بمصلحته الشخصية على حساب مصلحة الجماعة أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق و موافق بشدة فلا يوجد لدينا وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.10 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق ، بحيث أن هناك أفراد من العينة غير موافقين ان الرئيس لا يهتم بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمهته 1.031 مما يدل على تجانس الإجابات و وجود تباين نسبيا في إجابات العينة ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 04 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

الجدول رقم 10: يمثل عبارة عينة الدراسة حول التحفيز الإلهامي

العبارة	التكرار والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
-1 رئيسي بحماسة	ت	03	06	15	03	2.90	1.061	محايد	04
	%	10	20	50	10				

										عن ما يجب إنجازه
05	محايد	0.610	2.80	00	03	18	09	00	ت	2
				00	10	60	30	00	%	- يهتم رئيسك بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة
02	محايد	0.844	3.10	00	12	09	09	00	ت	3- يقدر رئيسك مجهودات الآخرين ويعترف بها
				00	40	30	30	00	%	
01	محايد	0.844	3.10	00	12	09	09	00	ت	4- يشعرك رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به
				00	40	30	30	00	%	
03	محايد	0.909	3.00	00	12	06	12	00	ت	5- يعبر رئيسك في العمل عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل
				00	40	20	40	00	%	
06	غير موافق	0.643	2.00	00	00	06	18	06	ت	6- يكافئ رئيسك في العمل على المجهودات
				00	00	20	60	20	%	

										المقدمة ومعنويا
		0.818	2.81	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						
		محايد								

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

مناقشة نتائج المحور الثاني :

العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بمحايد بنسبة 50% تليها عبارة غير موافق بنسبة 20% ما يدل على أن الرئيس لا يتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه أما الذين أجابوا بغير موافق بشدة فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق و موافق بشدة بنسبة 10% وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.90 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمته 1.061 مما يدل وجود تباين نسبيا في إجابات العينة ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 04 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 02: نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة بنسبة 40% وبغير موافق بنسبة 30% ما يدل على أن الرئيس لا يهتم بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة أما الذين أجابوا إجابات بموافق بلغت بنسبة 10% اما فيما يخص إجابات غير موافق بشدة و موافق بشدة فلا يوجد لدينا وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.80 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 0.610 و هي تعبر عن تجانس الإجابات ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 05 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 03: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 40% وبغير موافق بنسبة 30% أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول أن الرئيس يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة و إجابات غير موافق بشدة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.80 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمته.

0.610 و هي تعبر عن تجانس الإجابات ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 05 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 04: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 10% وبغير موافق بنسبة 30% أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% ما يدل على أن المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول أن الرئيس يشعرك بأهمية العمل الذي تقوم به كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بشدة بنسبة 10% وأما فيما يخص إجابات غير موافق بشدة نسبتها 20% وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.60 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمته 1.220 و هي تعبر عن وجود تباين كبير بين الإجابات ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 01 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 05: : من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 40% وبغير موافق بنسبة 40% أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% ما يدل على أن المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول أن الرئيس يعبر في العمل عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة و إجابات غير موافق بشدة وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.00 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 0.909 و هي تعبر عن عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 03 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 06: : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة 60% وبغير موافق بشدة بنسبة 20% ما يدل على ان الرئيس لا يكافئ في العمل على المجهودات المقدمة ماديا ومعنويا أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق و موافق بشدة فلا يوجد لدينا ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.00 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمته 0.643 و هي تعبر عن تجانس الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 06 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

الجدول 11: يمثل عبارة عينة الدراسة حول الاستشارة الفكرية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
03	غير موافق	1.042	2.50	00	06	09	09	06	ت	1- يمنحنا رئيسنا الوقت الكافي للاستماع لآرائنا وأفكارنا
				00	20	30	30	20	%	
02	غير موافق	1.042	2.50	00	06	09	09	06	ت	2- يشجع رئيسك في العمل المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين
				00	20	30	30	20	%	
06	غير موافق	0.996	2.20	00	03	09	09	09	ت	3- يشجع رئيسك في العمل المرؤوسين على الإبداع.
				00	10	30	30	30	%	
01	محايد	1.220	2.60	03	03	09	09	06	ت	4- يخلق رئيسنا مناخا يشعرنا فيه بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل
				10	10	30	30	20	%	
04	غير موافق	1.302	2.40	03	03	06	09	09	ت	5- يشجع رئيسك على التعبير عن الأفكار حتى ولو
				10	10	20	30	30	%	

										كانت متعارضة مع أفكاره
	غير موافق	1.302	2.40	03	03	06	09	09	ت	6- يعتبر رئيسك في العمل الأخطاء تجارب عملية مفيدة
	موافق	05		10	10	20	30	30	%	
	غير موافق	1.15	2.43	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تحليل عبارات المحور الثالث : الاستثارة الفكرية

العبارة 01: : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة 30% وبغير موافق بشدة بنسبة 20% ما يدل على أن الرئيس لا يمنح الوقت الكافي للاستماع لآراء وأفكار مرؤوسيه أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.50 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.042 و هي تعبر عن تجانس الإجابات نسبيا وعدم وجود تباين كبير ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 03 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 02: : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة 30% وبغير موافق بشدة بنسبة 20% ما يدل على ان الرئيس لا يشجع في العمل المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% و أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.50 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمه 1.042 و هي تعبر عن تجانس الإجابات نسبيا وعدم وجود تباين كبير ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 02 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 03: : نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة 30% وبغير موافق بشدة بنسبة 30% ما يدل على ان الرئيس لا يشجع المرؤوسين في العمل على الإبداع أما الذين أجابوا بمحايد

فكانت نسبتهم 30% و أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.20 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 0.996 و هي تعبر عن تجانس الإجابات نسبيا وعدم وجود تباين كبير بينهما، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 06 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 04: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 10% وبغير موافق بنسبة 30% أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% ما يدل على أن المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول أن الرئيس يشعرك رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بشدة بنسبة 10% و إجابات غير موافق بشدة بنسبة 20% وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.10 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمه 0.844 و هي تعبر عن تجانس الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 01 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 05: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة 30% وبغير موافق بشدة بنسبة 30% ما يدل على ان الرئيس لا يشجع المرؤوسين على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بشدة بنسبة تقدر ب 10% ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.40 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمه 1.302 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 04 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 06: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة 30% وبغير موافق بشدة بنسبة 30% ما يدل على أن الرئيس لا يعتبر الأخطاء في العمل تجارب عملية مفيدة اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بشدة بنسبة تقدر ب 10% ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.40 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي

و أما الانحراف المعياري فقيمه 1.302 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 05 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

الجدول 12: يمثل عبارة عينة الدراسة حول الاعتبار الفردي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
02	غير موافق	1.022	2.30	00	06	03	15	06	ت	1- يغرس رئيسك الحماس والالتزام بالثقة لدى العاملين
				00	20	10	50	20	%	
01	محايد	1.470	2.90	06	06	03	09	06	ت	2- يراعى رئيسك في العمل الفروق الفردية بين المرؤوسين
				20	20	10	30	20	%	
05	غير موافق	1.322	2.10	03	00	09	03	15	ت	3- يتفهم رئيسك أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع
				10	00	30	10	50	%	
03	غير موافق	1.002	2.30	00	03	09	03	09	ت	4- يساعدك رئيسك في التغلب على مشاكلك الشخصية
				00	10	30	10	30	%	
04	غير موافق	1.061	2.10	00	03	09	06	12	ت	5- يعتمد رئيسك على التواصل والاتصال المباشر والمفتوح مع الموظفين
				00	10	30	20	40	%	
غير موافق		1.175	2.43	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تحليل عبارات المحور الرابع : الاعتبار الفردي

العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بنسبة كبيرة قدرت ب 50% وبغير موافق بشدة بنسبة 20% ما يدل على أن الرئيس لا يغرس الحماس والالتزام بالثقة لدى العاملين أما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% و أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.30 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.022 و هي تدل على وجود تباين نسبي في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 02 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 02: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أفراد العينة أجابوا بمحايد بنسبة 10% تليها عبارة غير موافق بنسبة 30% ما يدل على ان الرئيس لا يتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه اما الذين أجابوا بغير موافق بشدة فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بنسبة 20% واما فيما يخص اجابات موافق بشدة قدرت النسبة ب 20% وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.90 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و أما الانحراف المعياري فقيمه 1.470 مما يدل وجود تباين كبير في إجابات العينة ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 01 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 03: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 50% وبغير موافق بنسبة 10% ما يدل على ان الرئيس لا يتفهم أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% و اما الذين أجابوا بموافق بشدة فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.10 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.322 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 05 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 04: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة قدرت ب 30% وبغير موافق بنسبة 10% ما يدل على ان الرئيس لا يساعد في التغلب على مشاكل الشخصية للمرؤوسين اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% و أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.30 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو

ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.002 و هي تدل على وجود تباين نسبي في الإجابات ، كما نلاحظ أن هذه العبارة جاءت في الترتيب 03 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 05: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 40% وبغير موافق بنسبة 20% ما يدل على ان الرئيس لا يعتمد على التواصل والاتصال المباشر والمفتوح مع الموظفين اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.10 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.061 و هي تدل على وجود تباين نسبي في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 02 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

الجدول 13: يمثل عبارة عينة الدراسة حول التمكين

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
03	غير موافق	1.306	2.50	00	03	09	06	12	ت	1- يفوض رئيسك بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه
				00	10	30	20	40	%	
06	غير موافق	1.155	2.10	00	03	12	00	15	ت	2- يقوم رئيسك بتقديم تصور شامل للعمل تاركاً الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه
				00	10	40	00	50	%	
07	غير موافق	0.959	1.90	00	03	12	00	15	ت	3- يشجع رئيسك العاملين معك على تحمل المسؤولية
				00	10	40	00	50	%	
04	غير موافق	1.220	2.40	03	00	12	06	09	ت	4- يقوم رئيسك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق
				10	00	40	20	30	%	

01	محايد	1.349	3.20	03	15	03	03	06	ت	5- يوضح رئيسك للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه
				10	50	10	10	20	%	
02	محايد	1.512	2.70	03	09	06	00	12	ت	6- يدعم رئيسك ممارسة كل فرد لصلاحياته
				10	30	20	00	40	%	
05	غير موافق	1.061	2.10	00	03	09	06	12	ت	7- يحرص رئيسك على ضرورة تكافئ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات
				00	10	30	20	40	%	
غير موافق		1.223	2.41	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تحليل عبارات المحور الخامس : التمكين

العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 40% وبغير موافق بنسبة 20% ما يدل على ان الرئيس لا يفوض بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.50 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.306 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 03 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 02: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 50% ما يدل على ان الرئيس لا يقوم بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 40% و أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات و بغير موافق و إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.10 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.115 و هي تدل على عدم تجانس الإجابات مع وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 06 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 03: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 50% ما يدل على ان الرئيس لا يشجع العاملين معك على تحمل المسؤولية اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 40% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات و بغير موافق و إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 1.90 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 0.959 و هي تدل على تجانس الإجابات مع عدم وجود تباين كبير في الإجابات، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 07 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 04: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أفراد العينة الذين أجابوا بغير موافق بشدة قدرت نسبتهم ب 30% وبغير موافق بنسبة 20% ما يدل على ان الرئيس لا يقوم بوضع معايير للعاملين قابلة للانجاز والتحقق اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 40% و اما الذين أجابوا بموافق بشدة فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.40 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.220 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 04 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير

العبارة 05: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أفراد العينة الذين أجابوا بغير موافق بشدة قدرت نسبتهم ب 20% وبغير موافق بنسبة 10% اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 50% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بشدة بنسبة تقدر ب 10% ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.20 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد ، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان الرئيس يوضح للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.349 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 01 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة لتأثير .

العبارة 06: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أفراد العينة الذين أجابوا بغير موافق بشدة قدرت نسبتهم ب 40% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بغير موافق اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 30% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بشدة بنسبة تقدر ب 10% ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي

2.70 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد ، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان الرئيس يدعم ممارسة كل فرد لصلاحياته و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.512 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات وتجانسها ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 02 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 07: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 40% وبغير موافق بنسبة 20% ما يدل على ان الرئيس لا يحرص على ضرورة تكافئ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.10 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.061 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 05 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير

الجدول 14: يمثل عبارة عينة الدراسة حول توفر وتبني الإبداع التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
10	محايد	1.379	2.60	03	06	06	06	09	ت	1- لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
				10	20	20	20	30	%	
06	محايد	1.423	2.80	03	09	06	03	09	ت	2- اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى
				10	30	20	10	30	%	
11	غير موافق	1.456	2.50	03	06	06	03	12	ت	3- أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل
				10	20	20	10	40	%	

13	غير موافق	1.203	2.00	03	00	03	12	12	ت	4- أقوم بتجربة أفكار جديدة حتى ولو أخفقت تجاربي السابقة
				10	00	10	40	40	%	
12	غير موافق	0.886	2.20	00	03	06	15	06	ت	5- لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل
				00	10	20	50	20	%	
09	محايد	1.290	2.70	03	06	06	09	06	ت	6- أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
				10	20	20	30	20	%	
01	محايد	1.470	3.10	06	09	03	06	06	ت	7- احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل
				20	30	10	20	20	%	
04	محايد	1.438	3.00	06	06	06	06	06	ت	8- لدي القدرة على تنظيم أفكارتي.
				20	20	20	20	20	%	
03	محايد	1.203	3.00	06	03	06	15	00	ت	9- لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل
				20	10	20	50	00	%	
05	محايد	1.270	2.80	06	00	09	12	03	ت	10- لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
				20	00	30	40	10	%	
07	محايد	1.562	2.80	06	06	03	06	09	ت	11- لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
				20	20	10	20	30	%	
08	محايد	1.562	2.80	06	06	03	06	09	ت	12- أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
				20	20	10	20	30	%	

02	محايد	1.470	3.10	06	09	03	06	06	ت	13- لا تتنازل على الأهداف وتصر على تحقيقها بأفضل الطرق
				20	30	10	20	20	%	
محايد		1.354	2.72	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تحليل عبارات المحور السادس : توفر وتبني الإبداع التنظيمي

العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 30% وبغير موافق بنسبة 20% اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% واما إجابات بموافق بشدة قدرت نسبتها ب10%، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.60 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان العامل لديه القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري بقيمته 1.379 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 10 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

العبارة 02: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 30% وبغير موافق بنسبة 10% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 30% واما إجابات بموافق بشدة قدرت نسبتها ب10%، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.80 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان العامل يقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري بقيمته 1.423 و هي تدل على وجود تباين كبير في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 06 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير

العبارة 03: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 40% و اما الذين أجابوا إجابات بغير موافق فكانت نسبتهم ب 10% ما يدل على ان العامين لا يقومون بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل ما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% و اما الذين أجابوا بموافق بشدة فكانت نسبتهم 10%، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.50 فهو يعبر

عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.423 و هي تدل على وجود تباين كبير في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 11 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 04: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة الذين أجابوا بغير موافق بشدة قدرت نسبتهم ب 40% وبغير موافق بنسبة 40% ما يدل على ان العاملين لا يقومون بتجربة أفكار جديدة حتى ولو أخفقت تجاربهم السابقة اما الذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين أجابوا بموافق بشدة فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.00 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.203 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 13 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 05: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة أجابوا بغير موافق بشدة بنسبة قدرت ب 20% وبغير موافق بنسبة كبيرة قدرت ب 50% ما يدل على ان المرؤوسين ليس لديهم القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود إجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.20 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 0.886 و هي تدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 12 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة العبارة **06:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة قدرت ب 20% وبغير موافق بنسبة 30% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% واما اجابات بموافق بشدة قدرت نسبتها ب 10%، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.70 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان العامل يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.290 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 09 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 07: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة قدرت ب 20% وبغير موافق بنسبة 20% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 30% واما اجابات بموافق بشدة قدرت نسبتها ب20%، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.10 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان العامل يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.470 و هي تدل على وجود تباين كبير في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 01 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 08: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة الذين اجابوا بغير موافق بشدة قدرت نسبتهم ب 20% وبغير موافق بنسبة 20% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ وجود إجابات بموافق بشدة بنسبة تقدر ب20% ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.00 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد ، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان المرؤوسين لديهم القدرة على تنظيم أفكارهم و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.438 و هي تدل على وجود تباين كبير في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 04 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة لتأثير .

العبارة 09: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة الذين اجابوا بغير موافق قدرت نسبتهم ب 50% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ وجود اجابات بموافق بشدة بنسبة تقدر ب20% اما فيما يخص اجابات غير موافق بشدة فلا يوجد لدينا ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.00 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد ، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان المرؤوسين لديهم القدرة لدي على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.203 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 03 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة لتأثير .

العبارة 10: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان افراد العينة الذين اجابوا بغير موافق بشدة قدرت نسبتهم ب 10% اما الذين بغير موافق قدرت 40% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين اجابوا بموافق بشدة فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.80 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد ، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان المرؤوسين لديهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.270 و هي تدل على وجود تباين في الاجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 05 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة لتأثير .

العبارة 11: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 30% وبغير موافق بنسبة 20% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% واما اجابات بموافق بشدة قدرت نسبتها ب20%، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.80 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان المرؤوسين لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.562 و هي تدل على عدم تجانس الاجابات وتباينها ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 07 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 11: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 30% وبغير موافق بنسبة 20% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% واما اجابات بموافق بشدة قدرت نسبتها ب20%، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.80 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان المرؤوسين لديهم القدرة على تتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.562 و هي تدل على عدم تجانس الإجابات وتباينها ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 08 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 13: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 20% وبغير موافق بنسبة 20% اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 30% وأما إجابات بموافق بشدة قدرت نسبتها ب20%، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 3.10 فهو يعبر عن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، ما يدل على ان المرؤوسين ربما لم يفهموا العبارة التي تقول ان المرؤوسين لا يتنازلون على الأهداف ويصرون على تحقيقها بأفضل الطرق هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 1.470 و هي تدل على عدم تجانس الإجابات وتباينها ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 02 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

الجدول 15: يمثل عبارة عينة الدراسة حول العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

العبارة	التكرار والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- يقوم رئيسك بمشاركة الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة	ت	15	03	06	06	00	2.10	1.241	غير موافق	03
	%	50	10	20	20	00				
2- يعطي رئيسك العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	ت	12	12	03	03	00	1.90	0.959	غير موافق	05
	%	40	40	10	10	00				
	ت	12	09	03	03	03	2.20	1.349		

01	غير موافق			10	10	10	30	40	%	3-يوافق رئيسك في العمل على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في انجاز أعمالهم
02	غير موافق	1.061	2.10	00	03	09	06	12	ت	4- يفسح رئيسك المجال للعاملين بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل
				00	10	30	20	40	%	
04	غير موافق	1.241	2.10	03	00	06	09	12	ت	5- يستخدم رئيسك أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع
				10	00	20	30	40	%	
06	غير موافق	0.959	1.90	00	03	03	12	12	ت	6- يقوم رئيسك في العمل بمنح الحوافز للأفراد المبدعين بالمنظمة
				00	10	10	40	40	%	
07	غير موافق	0.996	1.80	00	03	03	09	15	ت	7- يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات
				00	10	10	30	50	%	
08	غير موافق	0.996	1.80	00	03	03	09	15	ت	8- يوجد هناك نوع من التجديد والتغيير للعاملين عند إنجازهم لأعمالهم
				00	10	10	30	50	%	
09	غير موافق بشدة	0.794	1.70	00	00	06	09	15	ت	9- يقوم رئيسك بتقديم الحوافز للعاملين من أجل دعم طرح الأفكار الجديدة
				00	00	20	30	50	%	

غير موافق	1.066	1.95	المؤشرات الإحصائية للمحور كوحدة واحدة
-----------	-------	------	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تحليل عبارات المحور السابع : العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

العبارة 01: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 50% وبغير موافق بنسبة 10% ما يدل على ان الرئيس لا يقوم بمشاركة الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.10 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.241 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 03 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 02: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة قدرت ب 40% وبغير موافق بنسبة 40% ما يدل على ان الرئيس لا يعطي العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 1.90 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 0.959 و هي تدل على وجود تجانس في الإجابات وعدم وجود تباين كبير ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 05 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 03: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 40% و اما الذين اجابوا اجابات بغير موافق فكانت نسبتهم ب 30% ما يدل على ان الرئيس يوافق في العمل على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في انجاز أعمالهم ما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق بشدة فكانت نسبتهم 10% ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.90 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.349 و هي تدل

على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 01 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 04: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة كبيرة قدرت ب 40% وبغير موافق بنسبة 20% ما يدل على ان الرئيس لا يفسح المجال للعاملين بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 30% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.10 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.061 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 02 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 05: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان افراد العينة الذين اجابوا بغير موافق بشدة قدرت نسبتهم ب 40% وبغير موافق بنسبة 30% ما يدل على ان الرئيس يستخدم أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% و اما الذين اجابوا بموافق بشدة فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 2.10 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 1.241 و هي تدل على وجود تباين في الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 04 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 06: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة قدرت ب 40% وبغير موافق بنسبة 40% ما يدل على ان الرئيس لا يقوم في العمل بمنح الحوافز للأفراد المبدعين بالمنظمة اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 1.90 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمته 0.959 و هي تدل على وجود تجانس في الإجابات وعدم وجود تباين كبير ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 06 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 07: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة قدرت ب 50% وبغير موافق بنسبة 30% ما يدل على ان الرئيس لا يهيئ المناخ الملائم لبروز الإبداعات اما الذين اجابوا بمحايد

فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 1.80 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 0.996 و هي تدل على وجود تجانس في الإجابات وعدم وجود تباين كبير ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 07 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 08: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة قدرت ب 50% وبغير موافق بنسبة 30% ما يدل على ان الرئيس لا يهيئ المناخ الملائم لبروز الإبداعات اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 10% و اما الذين اجابوا بموافق فكانت نسبتهم 10% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق بشدة ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 1.80 فهو يعبر عن الفئة الثانية من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 0.996 و هي تدل على وجود تجانس في الإجابات وعدم وجود تباين كبير ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 08 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

العبارة 09: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة اجابوا بغير موافق بشدة بنسبة 50% وبغير موافق بنسبة 30% ما يدل على ان الرئيس لا يقوم بتقديم الحوافز للعاملين من أجل دعم طرح الأفكار الجديدة اما الذين اجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20% كما نلاحظ عدم وجود اجابات بموافق و موافق بشدة فلا يوجد لدينا ، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي 1.70 فهو يعبر عن الفئة الأولى من سلم ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق بشدة ، و هذا حسب نتيجة المتوسط الحسابي و اما الانحراف المعياري فقيمه 0.794 و هي تعبر عن تجانس الإجابات ، كما نلاحظ ان هذه العبارة جاءت في الترتيب 09 من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير .

4- اختبار الفرضيات One simple T.TEST

بعد تحليل و مناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق الى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على انها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة و لتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية و تحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة **One simple T.TEST** لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{S/\sqrt{n}}$$

حيث :

\bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

S الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة¹

- اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $\text{sig}(\alpha) = 5\%$ الذي يدل على ان احتمال الخطأ مسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية :

- قبول الفرضية الصفرية H_0 اذا كانت فيه $\text{sig}(\alpha) > 5\%$

- قبول الفرضية البديلة H_1 اذا كانت فيه $\text{sig}(\alpha) < 5\%$

وعليه اذا كان $\text{sig}(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني ويبين ان إجابات أفراد العينة بعيدة هن مركز الحياد.

4-1- اختبار الفرضية الأولى

- الفرضية الصفرية: لا يوجد إبداع التنظيمي في المؤسسة.

- الفرضية البديلة: يوجد إبداع التنظيمي في المؤسسة.

¹ حاج بورركة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص54.

الجدول رقم 16: يمثل اختبار T للإبداع التنظيمي

One simple T.TEST						
TEST value =0						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	intervalle de Confidence 95% de la différence	
					Inferieure	Supérieure
الإبداع التنظيمي	15.626	29	0.000	35.40000	30.7666	40.0344

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة (α) sig (α) إذ قدرت قيمتها ب0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد إبداع تنظيمي في المؤسسة.

4-2- اختبار الفرضية الثانية

- الفرضية الصفرية: لا يوجد اثر لسلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين .
- الفرضية البديلة: يوجد اثر لسلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين.

الجدول رقم 17: يمثل اختبار T للقيادة التحويلية

One simple T.TEST						
TEST value =0						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	intervalle de Confidence 95% de la différence	
					Inferieure	Supérieure
القيادة التحويلية	18.361	29	0.000	73.40000	65.2240	81.5760

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (α) sig اقل من 5% حيث قدرت قيمتها ب0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة بأنه يوجد اثر لسلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين.

5- اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديموغرافية Anova

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديموغرافية بحيث تتماشى مع عناصر المتغيرات الذي يتضمنه باستخدام Anova عند مستوى دلالة (α) sig 5% بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده و لصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديموغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية (H_0) اذا كانت فيه $\text{sig}(\alpha) > 5\%$

- قبول الفرضية البديلة (H_1) اذا كانت فيه $\text{sig}(\alpha) < 5\%$

6-1- اختبار تباين إجابات محور الإبداع التنظيمي

سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط الإبداع التنظيمي بالنوع الاجتماعي عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للنوع الاجتماعي.

لقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و النوع الاجتماعي .
- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و النوع الاجتماعي .

الجدول رقم 18: يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق النوع الاجتماعي

Anova					
الإبداع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	4.200	7	0.600	4.400	0.03
Intra-groupes	3.000	22	0.136		
Total	7.200	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $5\% < \alpha < \text{sig}$ اذ جاءت قيمتها ب 0.03 وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير النوع الاجتماعي وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و النوع الاجتماعي و هذا ما تؤكد الفرضية البديلة .

بعد الانتهاء من اختبار التباين الإبداع التنظيمي وفق النوع الاجتماعي نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و الفئة العمرية.

- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و الفئة العمرية.

الجدول رقم 19: يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق الفئة العمرية

Anova					
الإبداع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	10.500	7	0.600	11.000	0.000
Intra-groupes	3.000	22	0.136		
Total	13.500	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $5\% < \alpha$ (sig) إذ جاءت قيمتها ب 0.00 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الفئة العمرية وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و الفئة العمرية و هذا ما تؤكد الفرضية البديلة التي تؤكد على تأثير الإبداع التنظيمي بالفئة العمرية.

بعد الانتهاء من اختبار التباين الإبداع التنظيمي وفق الفئة العمرية نقوم باختبار التباين وفق المستوى التعليمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و المستوى التعليمي.

الجدول رقم 20 : يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق المستوى التعليمي

Anova					
الإبداع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	10.800	7	1.543	11.000	0.000
Intra-groupes	0.000	22	0.000		
Total	10.800	29			

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان $\alpha < 5\%$ (sig) إذ جاءت قيمتها ب 0.00 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى التعليمي وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و المستوى التعليمي و هذا ما تؤكد الفرضية البديلة التي تؤكد على تأثير الإبداع التنظيمي بالمستوى التعليمي.

بعد الانتهاء من اختبار التباين الإبداع التنظيمي وفق المستوى التعليمي نقوم باختبار التباين وفق الخبرة المهنية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و الخبرة المهنية.
- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و الخبرة المهنية.

الجدول رقم 21: يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق الخبرة المهنية

Anova					
الإبداع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	10.500	7	1.500	22.000	0.000
Intra-groupes	1.500	22	0.068		
Total	12.000	29			

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $\alpha < 5\%$ (sig) إذ جاءت قيمتها ب 0.00 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الخبرة المهنية وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و الخبرة المهنية و هذا ما تؤكد الفرضية البديلة التي تؤكد على تأثير الإبداع التنظيمي بالخبرة المهنية.

بعد الانتهاء من اختبار التباين الإبداع التنظيمي وفق الخبرة المهنية نقوم باختبار التباين وفق المستوى الوظيفي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و المستوى الوظيفي.
- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 22 : يمثل اختبار Anova لتباين الإبداع التنظيمي وفق المستوى الوظيفي

Anova					
الإبداع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	8.700	7	1.243	4.557	0.003
Intra-groupes	6.000	22	0.273		
Total	14.700	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان $5\% < \alpha < \text{sig}$ اذ جاءت قيمتها ب 0.003 وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى الوظيفي وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و المستوى الوظيفي و هذا ما تؤكدوه الفرضية البديلة التي تؤكد على تأثير الإبداع التنظيمي بالمستوى الوظيفي.

6-2- اختبار تباين إجابات محور القيادة التحويلية

سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط القيادة التحويلية بالنوع الاجتماعي عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للنوع الاجتماعي.

للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و النوع الاجتماعي .
- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و النوع الاجتماعي .

الجدول رقم 23: يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق النوع الاجتماعي

Anova					
القيادة التحويلية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	5.700	8	0.713	9.975	0.000
Intra-groupes	1.500	21	0.071		
Total	7.200	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان $\alpha < 5\%$ (sig) اذ جاءت قيمتها ب 0.00 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير النوع الاجتماعي وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و النوع الاجتماعي و هذا ما تؤكد الفرضية البديلة وبالتالي النوع الاجتماعي يؤثر على القيادة التحويلية .

بعد الانتهاء من اختبار التباين القيادة التحويلية وفق النوع الاجتماعي نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الفئة العمرية.
- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الفئة العمرية.

الجدول رقم 24: يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق الفئة العمرية

Anova					
القيادة التحويلية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	12.000	8	1.500	21.000	0.000
Intra-groupes	1.500	12	0.071		
Total	13.500	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان $\alpha < 5\%$ (sig) اذ جاءت قيمتها ب 0.00 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الفئة العمرية وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الفئة العمرية و هذا ما تؤكد الفرضية البديلة التي تؤكد على تأثر القيادة التحويلية بالفئة العمرية.

بعد الانتهاء من اختبار التباين القيادة التحويلية وفق الفئة العمرية نقوم باختبار التباين وفق المستوى التعليمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و المستوى التعليمي.
- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و المستوى التعليمي.

الجدول رقم 25: يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق المستوى التعليمي

Anova					
القيادة التحويلية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	10.800	8	1.350	21.000	0.000
Intra-groupes	0.000	21	0.000		
Total	10.800	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان $\alpha < 5\%$ (sig) اذ جاءت قيمتها ب 0.00 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى التعليمي وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و المستوى التعليمي و هذا ما تؤكده الفرضية البديلة التي تؤكد على تأثير القيادة التحويلية بالمستوى التعليمي.

بعد الانتهاء من اختبار التباين القيادة التحويلية وفق المستوى التعليمي نقوم باختبار التباين وفق الخبرة المهنية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الخبرة المهنية.
- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الخبرة المهنية.

الجدول رقم 26: يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق الخبرة المهنية

Anova					
القيادة التحويلية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	10.500	8	1.313	18.375	0.000
Intra-groupes	1.500	21	0.071		
Total	12.000	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان $\alpha < 5\%$ (sig) اذ جاءت قيمتها ب 0.00 (00%) وهو ما يؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير الخبرة المهنية وعليه نرفض الفرضية الصفرية و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الخبرة المهنية و هذا ما تؤكد الفرضية البديلة التي تؤكد على تأثر القيادة التحويلية بالخبرة المهنية.

بعد الانتهاء من اختبار التباين القيادة التحويلية وفق الخبرة المهنية نقوم باختبار التباين وفق المستوى الوظيفي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و المستوى الوظيفي.
- الفرضية البديلة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 27: يمثل اختبار Anova لتباين القيادة التحويلية وفق المستوى الوظيفي

Anova					
القيادة التحويلية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	8.700	8	1.088	3.806	0.007
Intra-groupes	6.000	21	0.286		
Total	14.700	29			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان $\text{sig} (\alpha) > 5\%$ اذ جاءت قيمتها ب 0.007 (7%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المستوى الوظيفي وعليه نقبل الفرضية الصفرية و بالتالي نقول بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و المستوى الوظيفي و هذا معناه لا يوجد تأثير بين القيادة التحويلية بالمستوى الوظيفي.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة ، أين قمنا هناك بتوزيع الاستبيانات على عينة من عمالها قدرت بـ30 عامل حيث يحتوي الاستبيان على سبع محاور رئيسية وهي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين، مدى توافر وتبني الإبداع التنظيمي، وآخر محور وهو العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي. حيث بلغت نسبة الاستجابة 100 % من عينة الدراسة. كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا " كيف تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة؟ ، بعد استرجاع الاستبيان قمنا بعرض وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية والانحراف المعياري وتم استخدام برنامج SPSS وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى صحة وقبول الفرضية الرئيسية التي وضعناها بالإضافة إلى صحة الفرضيات الفرعية و قبولها.

الْخَاتِمَةُ

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على سلوكيات القيادة التحويلية والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الإبداع التنظيمي . فمن خلال هذه الدراسة توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

*نتائج الدراسة

1 - النتائج النظرية :

- تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا، فهي محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور؛
- تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى؛
- تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المؤسسات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين الإبداع التنظيمي وتحقق فعاليتها المطلوبة. لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة؛
- تساعد القيادة التحويلية على بناء رؤية واضحة للمؤسسة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذها والعمل على تعديل أو تغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم مع هذه الرؤية؛
- القيادة التحويلية عملية يسعى القائد من خلالها إلى تشجيع العاملين على الإبداع وتحفيزهم أكثر على العمل؛
- تتكون القيادة التحويلية من خمس مكونات تتمثل في التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التمكين تعرف أيضا بسلوكيات القيادة التحويلية.
- يحضى الإبداع التنظيمي بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين ومن مكانة متميزة في بيئة الأعمال باعتبار أنه يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمها؛
- لقد أصبح الإبداع التنظيمي هدفا تسعى المؤسسات الوصول إليه، عكس الماضي أين كان محصورا على المؤسسات الكبرى و الرائدة.
- هناك ارتباط طردي وتكاملي بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

2- النتائج التطبيقية :

من خلال الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا الأثر يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والتمكين حيث:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التمكين على الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة حول القيادة التحويلية حول المستوى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة حول سلوكيات الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي) عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$.

- اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى: كيف تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة ؟

من خلال تناولنا للفصل النظري من هذه الدراسة تطرقنا في الفصل الأول إلى سلوكيات القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي وجدنا بأنه هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي

حيث يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيهـم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع و تسعى القيادة الناجحة إلى توفير المناخ الملائم للإبداع فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهـم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم، كل هذا يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى بان سلوكيات القيادة التحويلية لها علاقة بالإبداع التنظيمي في المؤسسة.

-الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و المؤسسة عند مستوى الدلالة $sig (\alpha) < 5\%$

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج spss ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة و اختبار الفرضية باستخدام One simple T.TEST لاحظنا ان هناك دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و المؤسسة حيث كان مستوى الدلالة اقل من 5% وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية بأنه يوجد إبداع تنظيمي داخل المؤسسة .

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية على القادة العاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة $sig (\alpha) < 5\%$.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج spss ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة و اختبار الفرضية باستخدام One simple T.TEST لاحظنا أن هناك دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية على القادة العاملين في المؤسسة حيث كان مستوى الدلالة اقل من 5% وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة بأنه يوجد سلوكيات للقيادة التحويلية على العاملين داخل المؤسسة .

اقتراحات

- من الضروري أن يعطي المدير أهمية لسلوكيات القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة؛

- حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها .

- على المدير الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع؛

- على مدير المؤسسة أن يغرس وينمي الثقة لدى عامليه والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بالمنظمة أكثر والنهوض بها؛

- تشجيع المدير لمروسيه في المؤسسة على الإبداع وذلك بخلق جو تنظيمي يشجع على الإبداع و المبدعين.

- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.

- تعزيز اهتمام القادة العاملين في شركات مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها ويزيد الإبداع التنظيمي في المؤسسة .

- أفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة وقصد الإلمام أكثر بالموضوع يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع قد تكون بحوث مستقبلية نذكر منها:

- دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة.

- القيادة التحويلية و دورها في تحفيز العاملين في المؤسسة.

- كيف تساهم عملية اتخاذ القرار في زيادة الإبداع التنظيمي داخل المنظمة.

- دور الإبداع التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي.

- مساهمة الإبداع التنظيمي في وصول المؤسسات إلى الريادة.

قائمة المراجع

- الكتب:

- فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

2- أطروحات ومذكرات:

- صالح بن محمد الربيع، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.

- فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

- عماد صبي وآخرون، اثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.

- صياحي الأخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييرج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019.

- زياني إيمان، "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش - بسكرة"، رسالة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

- محمد إبراهيم خليل العطوي، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010

- فليون مراد ، دور القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- احمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2010.
- الطبيشات، علي محمود عطية، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي (دراسة استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2004
- رؤى احمد نعمه، زينب الطاهر، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية تحليلية في آراء عينة من جامعة ميسان، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ميسان العراق، 2017.
- أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 68.
- مسغوني نجوى، قدة حياة ، دورا لإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر ، قسم: علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - 2017 - 2018 .
- شريف احمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة شركات تصنيع الأدوية الأردنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، يناير 2010.

ملاحق

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

استبيان حول

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بنك

الفلاحة و التنمية الريفية BADR بخميس مليانة

تحية طيبة وبعد.....

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم الموقرة بهذا الاستبيان الذي يندرج في إطار دراسة ميدانية للحصول

على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال و يناقش الموضوع حول اثر سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الاستبيان و الإجابة بكل موضوعية و شفافية على الأسئلة المطروحة علما ان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم في البحث العلمي .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير والشكر لمساعدتنا على إنجازهِ.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع العلامة (x) في المكان المناسب.

تحت إشراف :

الدكتورة : نوال شيشة

من إعداد الطالبين :

- مرفود محمد

- طالبي يونس

المعلومات العامة

1- النوع الاجتماعي ذكر انثى

2- السن

اقل من 25 من 25 الى 35

من 35 الى 45 فوق 46

3- المستوى التعليمي المتوسط ثانوية

جامعي دراسات عليا

4- الخبرة المهنية اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

6- المستوى الوظيفي اطار سامي اطار

عون تنفيذ عون تحكيم

.....اخرى.....

سلوكيات القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: متعلق بالتأثير المثالي						
1	يتسم رئيسك بقوة الشخصية واللباقة المهنية					
2	يشعرنى العمل مع رئيسي بالفخر والاعتزاز					

					3	يوفر مناخا يشعر فيه الموظفون بالارتياح لعملهم تحت قيادته
					4	يشجع رئيسك على تحقيق التميز في الأداء
					5	يمتلك رئيسك في العمل رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.
					6	يهتم رئيسك بمصلحة الجماعة على حساب مصالحه الشخصية

المحور الثاني : التحفيز الإلهامي

					7	يتحدث رئيسي بحماسة عن ما يجب إنجازه
					8	يهتم رئيسك بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية مشتركة للمؤسسة
					9	يقدر رئيسك مجهودات الآخرين ويعترف بها
					10	يشعرك رئيسك بأهمية العمل الذي تقوم به
					11	يعبر رئيسك في العمل عن تقديره للأفراد عند أدائهم الجيد للعمل
					12	يكافئ رئيسك في العمل على المجهودات المقدمة ماديا ومعنويا.

المحور الثالث : الاستشارة الفكرية

					13	يمنحنا رئيسنا الوقت الكافي للاستماع لأرائنا وأفكارنا
					14	يشجع رئيسك في العم المقترحات والأفكار المقدمة من الآخرين
					15	يشجع رئيسك في العمل المرؤوسين على الإبداع.
					16	يخلق رئيسنا مناخا نشعرنا فيه بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل
					17	يشجع رئيسك على التعبير عن الأفكار حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره
					18	يعتبر رئيسك في العمل الأخطاء تجارب عملية مفيدة

المحور الرابع : الاعتبار الفردي

					19	يغرس رئيسك الحماس والالتزام بالثقة لدى العاملين
					20	يراعى رئيسك في العمل الفروق الفردية بين المرؤوسين.
					21	يتفهم رئيسك أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.
					22	يساعدك رئيسك في التغلب على مشاكلك الشخصية
					23	يعتمد رئيسك على التواصل والاتصال المباشر والمفتوح مع الموظفين

المحور الخامس : التمكين

					24	يفوض رئيسك بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه
					25	يقوم رئيسك بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه
					26	يشجع رئيسك العاملين معك على تحمل المسؤولية
					27	يقوم رئيسك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق
					28	يوضح رئيسك للعاملين أبعاد العمل المتفق عليه
					29	يدعم رئيسك ممارسة كل فرد لصلاحياته
					30	يحرص رئيسك على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات

المحور السادس : مدى توافر وتبني الإبداع التنظيمي

					31	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
					32	اقترح حلول ذات نتائج بعيدة المدى
					33	أقوم بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل
					34	أقوم بتجربة أفكار جديدة حتى ولو أخفقت تجاربي السابقة
					35	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي في العمل.
					36	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها

					احرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	37
					لدي القدرة على تنظيم أفكارى.	38
					لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	39
					لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	40
					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	41
					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	42
					لا تتنازل على الأهداف وتصبر على تحقيقها بأفضل الطرق.	43

العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي

					يقوم رئيسك بمشاركة الموظفين في القرارات التي تؤثر على عملهم بصفة دائمة.	44
					يعطي رئيسك العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها	45
					يوافق رئيسك في العمل على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في انجاز أعمالهم	46
					يفسح رئيسك المجال للعاملين بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل	47
					يستخدم رئيسك أساليب تنافسية في بيئة العمل تشجع على الإبداع	48
					يقوم رئيسك في العمل بمنح الحوافز للأفراد المبدعين بالمنظمة	49
					يهيئ رئيسي المناخ الملائم لبروز الإبداعات	50
					يوجد هناك نوع من التجديد والتغيير للعاملين عند إنجازهم لأعمالهم	51
					يقوم رئيسك بتقديم الحوافز للعاملين من أجل دعم طرح الأفكار الجديدة.	52

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=القيادو.التحويلية الإبداع.التنظيمي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] J:بولحية.sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
القيادو.التحويلية	73,4000	21,89568	30
الإبداع.التنظيمي	35,4000	12,40856	30

Corrélations

		القيادو.التحويلية	الإبداع.التنظيمي
القيادو.التحويلية	Corrélacion de Pearson	1	-,080
	Sig. (bilatérale)		,675
	N	30	30
الإبداع.التنظيمي	Corrélacion de Pearson	-,080	1
	Sig. (bilatérale)	,675	
	N	30	30

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT القيادة.التحويلية
 /METHOD=ENTER الإبداع.التنظيمي.

Régression

[Ensemble_de_données1] ج:بولحية\sav

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإبداع.التنظيمي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة.التحويلية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,080 ^a	,006	-,029	22,21217

a. Valeurs prédites : (constantes), الإبداع.التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	88,549	1	88,549	,179	,675 ^b
	Résidu	13814,651	28	493,380		
	Total	13903,200	29			

a. Variable dépendante : القيادة.التحويلية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإبداع.التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	78,385	12,446		6,298	,000
	الإبداع.التنظيمي	-,141	,332	-,080	-,424	,675

a. Variable dépendante : القيادة.التحويلية

RELIABILITY

/VARIABLES=2 جزء 1 جزء

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=MEANS.

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] ج:\بولحية\J.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	50,0
Exclus ^a	15	50,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,686	,697	2

Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance
Moyenne des éléments	126,400	123,800	129,000	5,200	1,042	13,520

Statistiques récapitulatives d'élément

	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2

ن الجنس الوضعية، الإجتماعية المستوى، التعليمي الخبرة، المهنية المستوى، الوظيفي ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

A 1 facteur

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\بولحية.sav

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
السن	Inter-groupes	13,500	7	1,929	.	.
	Intra-groupes	,000	22	,000		
	Total	13,500	29			
الجنس	Inter-groupes	7,200	7	1,029	.	.
	Intra-groupes	,000	22	,000		
	Total	7,200	29			
الوضعية، الإجتماعية	Inter-groupes	7,200	7	1,029	.	.
	Intra-groupes	,000	22	,000		
	Total	7,200	29			
المستوى، التعليمي	Inter-groupes	4,800	7	,686	2,514	,046
	Intra-groupes	6,000	22	,273		
	Total	10,800	29			
الخبرة، المهنية	Inter-groupes	10,500	7	1,500	22,000	,000
	Intra-groupes	1,500	22	,068		
	Total	12,000	29			
المستوى، الوظيفي	Inter-groupes	7,200	7	1,029	3,017	,022
	Intra-groupes	7,500	22	,341		
	Total	14,700	29			