

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

# أثر الأنماط القيادية والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سليمان بن مبارك بن سعيد العدوي

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

1446 هـ / 2025م



كلية إدارة الأعمال

# أثر الأنماط القيادية والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سليمان بن مبارك بن سعيد العدوي

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

1446هـ - 2025م

## إجازة الرسالة

أثر الأنماط القيادية والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات

الحكومية بسلطنة عُمان

أعدّها الطالب

سليمان بن مبارك بن سعيد العدوي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2025/05/15.

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1. د. خالد عبد السلام دهليز (مشرفاً ورئيساً)
.....	2. د. حسان حسن (مناقشاً خارجياً)
.....	3. د. الحمزة السيد النور (مناقشاً داخلياً)
.....	4. د. محمد الغزاوي (محكماً)

## الإقرار

أقر بأن هذه المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث: سليمان بن مبارك بن سعيد العدوي

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿يَنْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (11)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ،

المجادلة، آية رقم (11)

## الاهداء

الى أحق الناس بصحبتى . . . . الى القلب السخي في العطاء . الى النور التي استنضى به في البيت . . الى من استشرت بدعائها في طريق حياتي . . الى أمي الغالية حفظها الله .

الى الذي أحسن في تربيتي . . . . الى الذي أوصاني بالعلم والنعم وتقدير العلماء . . الى من زرع في نفسي بذور العلم، والعمل، والعزم، والإصرار . . الى والدي حفظهم الله وأمد في عمره .

الى الذين كنت دائما اشعر بأهمهم معي بتقديرهم واحترامهم وتشجيعهم على إكمال دراستي وفي رفع معنوياتي . . إلى رفقة الزمن . . الى اخوتي واخواتي حفظهم الله .

الى القريب من قلبي والعزيز على نفسي . . الى من ساند دراستي وشاركني في رحلتي بجملة وسهره وفكرة على أكمال دراستي العليا . . الى زوجتي الغالية حفظها الله من كل سوء ومكروه .

الى قرّة عيني ومرجع حياتي . . الى فلذات كبدي ابنائي (عبد العزيز ويونس) وبناتي (زهرة وريناد) هداهم الله وانثبهم نباتاً حسناً وصالحاً ومرزقهم حب الدين والعلم والنعم والسعي في طلبه . . الى ابنائي الكرام .

الى المعلم والمشرف على دراستي . . احترامي وتقديري، ودعائي له بالرفيق والنجاح .

الى هؤلاء جميعا اهدي خشي المنواضع كخطوة أولى في مسيرتي العلمية، سائل المولى ان يعلمني ما ينفعني وان ينفعني بما علمني وان تجعل هذا العلم حجة لي لا حجة على إنه سمع محب الدعاء .

## الباحث

سليمان بن مبارك بن سعيد العدوي

## شكر وتقدير

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ ﴾

الصَّالِحِينَ ﴿ سورة النمل، آية رقم (19) .

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبة أجمعين،،، وبعد:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا يشكر الله فأنتني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الدكتور خالد عبد عبدالسلام دهليز، لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، وتقديم النصح والإرشاد الطريق الصحيح والتغلب على العقبات لإخراج هذه الدراسة المتواضعة في صورته الحالية ، فجزاه الله كل خير ، كما لا يسعني أن أتقدم بالشكر والعرفان للأساتذة الذين تكرموا وساندوني في مسيرتي العلمية ولهم مني كل التقدير والاحترام.

شكرا لتلك المدرسة العظيمة (امي) التي تعلمت منها منذ ولادتي الى يومي هذا، وشكراً للوالد المعلم وشكراً لختوتي واخواتي ولزوجتي واولادي فلهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير ،كما لا يفوتني أن اشكر كل من ساندني في هذا العمل دون استثناء ولهم مني كل التقدير والاحترام.

كما يطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير الى هذا الصرح العلمي الشامخ جامعة الشرقية ، كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع الكادر التعليمي والإداري بالجامعة ، واطمئن بالشكر الى الزملاء والزميلات بكلية الإدارة والاعمال طول مسيرة الدراسة لما بذلوه من جهد وتعاون مع الباحث فجزاهم الله خير الجزاء .

في الختام اسال الله ان يوفقني في حياتي العلمية والعملية وان يحمي بلادي عمان الغالية من كل سوء ومكروه، ومن الله نستمد العون والتوفيق، فالحمد لله رب العالمين.

الباحث

سليمان بن مبارك بن سعيد العدوي

## المخلص

تسعى المؤسسات الحكومية إلى تعزيز الأنماط القيادية ودعم الإبداع الإداري من خلال خلق بيئة عمل مواتية تحفز الابتكار وتحسن مستويات القيادة في اتخاذ القرارات بسرعة ودقة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري داخل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، من خلال دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (التبادلية، التحويلية، التشاركية) ومستوى الدافعية الذاتية للعاملين وتأثيرها على الإبداع الإداري.

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة ميسرة قدرها 309 موظف من المجتمع البحثي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية وجمع البيانات باستخدام استبانة لتحليل العلاقة وقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وفق الأساليب الإحصائية المناسبة.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لأنماط القيادة التحويلية والتشاركية على تحقيق الإبداع الإداري، حيث يعزز هذان النمطان من مشاركة العاملين وتحفيزهم على توليد الأفكار الجديدة وتحسين الأداء، كما كشفت النتائج أن الدافعية الذاتية تعد عاملاً أساسيًا في تحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع في بيئة العمل. ومن جهة أخرى، كان تأثير القيادة التبادلية محدودًا مقارنة بالأنماط الأخرى، حيث يركز هذا الأسلوب على المكافآت والعقوبات مما قد يؤثر على استقلالية العاملين وإبداعهم.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز القيادة التحويلية والتشاركية داخل المؤسسات الحكومية لما لهما من دور في تحفيز الإبداع وزيادة التفاعل بين القادة والموظفين، إضافة إلى تطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات القادة وتمكينهم من تبني أساليب قيادية تعزز الإبداع الإداري، كما توصي بضرورة تعزيز الدافعية الذاتية للعاملين من خلال بيئة عمل محفزة وإشراكهم في عمليات صنع القرار وإتاحة الفرص لهم لتطوير أفكارهم الإبداعية، وإعادة تقييم أسلوب القيادة التبادلية بحيث يتم دمج التحفيز الإبداعي مع المكافآت لضمان تحقيق التوازن بين الأداء والإبداع، وأخيرًا تحسين بيئة العمل لتكون داعمة للابتكار من خلال توفير مساحات تشجع التعاون والمشاركة والتفكير الإبداعي.

**كلمات مفتاحية:** أنماط القيادة، الدافعية الذاتية، الإبداع الإداري، المؤسسات الحكومية، سلطنة عمان.

## Abstract

Government institutions seek to enhance leadership styles and support administrative creativity by creating a conducive work environment that fosters innovation and improves leadership efficiency in making decisions quickly and accurately. This study aims to analyze the impact of leadership styles and self-motivation in achieving administrative creativity within the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman by examining the relationship between leadership styles (transactional, transformational, and participative), the level of employees' self-motivation, and their effect on administrative creativity.

The study adopts a descriptive-analytical methodology, targeting a representative sample of 309 employees from the study population. Using appropriate statistical methods, data was collected using a questionnaire to analyze the impact of study variables.

The results revealed a positive impact of transformational and participative leadership styles on achieving administrative creativity, as these styles enhance employee engagement, encourage idea generation, and improve performance. Additionally, the findings indicate that self-motivation plays a crucial role in driving employees toward innovation and creativity in the workplace. On the other hand, transactional leadership's impact was limited compared to other leadership styles, as it focuses on rewards and punishments, which may restrict employees' autonomy and creativity.

The study recommends strengthening transformational and participative leadership in government institutions due to their role in fostering creativity and enhancing interaction between leaders and employees. It also emphasizes the need to develop training programs to enhance leadership skills and encourage leaders to adopt styles that promote administrative creativity. Furthermore, the study suggests enhancing employees' self-motivation by creating an inspiring work environment, involving them in decision-making, and providing opportunities to develop innovative ideas. Additionally, it calls for reassessing the transactional leadership style by integrating creative incentives with rewards to balance performance and innovation, and finally, improving the work environment to support innovation by providing spaces that encourage collaboration, participation, and creative thinking.

**Keywords:** Leadership styles, self-motivation, administrative creativity, government institutions, the Sultanate of Oman.

## فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة.....
ج.....	الإقرار.....
د.....	القران الكريم.....
ه.....	الاهداء.....
و.....	شكر وتقدير.....
ز.....	الملخص.....
ح.....	<b>Abstract</b>
ط.....	<b>فهرس المحتويات</b>
1.....	الفصل الأول.....
1.....	الإطار العام للدراسة.....
2.....	الإطار العام للدراسة.....
2.....	1.1 مقدمة:.....
4.....	2.1 مشكلة الدراسة:.....
6.....	3.1 أهداف الدراسة:.....
6.....	4.1 أنموذج وفرضيات الدراسة:.....
8.....	5.1 أهمية الدراسة:.....
8.....	اولاً: الأهمية النظرية.....
8.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية:.....
9.....	6.1 حدود الدراسة:.....
9.....	7.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:.....
11.....	8.1 هيكلية الدراسة.....
14.....	1.2 المبحث الأول أنماط القيادة والدافعية الذاتية.....
14.....	1.1.2 المطلب الاول: مفهوم وتعريف القيادة الإدارية:.....
16.....	2.1.2 المطلب الثاني: نظريات القيادة.....
18.....	3.1.2 المطلب الثالث: أنماط القيادة - تحويلية، تبادلية، وتشاركية.....

27.....	المبحث الثاني الإبداع الإداري
27.....	1.2.2 المطلب الاول: تعريف الإبداع
28.....	2.2.2 المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع
29.....	3.2.2 المبحث الثالث: علاقة القيادة بالإبداع
30.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30.....	أولاً: الدراسات العربية
37.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية
51.....	الفصل الثالث
51.....	3 منهجية وإجراءات الدراسة
51.....	1.3 المقدمة
51.....	2.3 منهجية الدراسة
51.....	3.3 مصادر جمع البيانات:
52.....	4.3 مجتمع الدراسة
52.....	5.3 عينة الدراسة
55.....	1.5.3 الإجراءات البحثية في الدراسة
56.....	6.3 أداة الدراسة
58.....	1.6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:
60.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
61.....	8.3 ملخص الفصل
63.....	1.4 مقدمة
63.....	2.4 اختبار التوزيع الطبيعي
65.....	3.4 الاجابة عن تساؤلات الدراسة
73.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
76.....	5.4 ملخص الفصل
78.....	1.5 مقدمة
78.....	2.5 عرض النتائج

82.....	3.5 توصيات الدراسة.....
84.....	4.5 الدراسات المستقبلية.....
85.....	المصادر المراجع.....

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

❖ المقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة وتساؤلاتها

❖ متغيرات الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ الصعوبات التي واجهت الدراسة

❖ التعريفات الإجرائية

❖ ملخص الفصل

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

تُعرف المؤسسات الحكومية بمعظم الأوقات بنمط الإدارة البيروقراطية وهذا بدوره يؤدي إلى تراجع مستويات الكفاءة بالعمل مع وجود مدير وليس قائد , فالفرق شاسع بين المدير والقائد عند وجود قائد كفؤ يتمكن من النهوض بالعمل وتنظيم الجهود المبذولة وخلق فريق عمل يتمتع بروح الإبداع والتميز مع العصر الحديث والتغيير المستمر بالأدوات ومتطلبات العمل والسوق تظهر الحاجة الملحة لخلق إدارة قادرة على التغيير والتطور المستمر في أجواء المنافسة والنمو , ويحتم هذا خلق أنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة بحيث تتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها .

ويتبين مع الباحث أن النمط القيادي بشكل عام عبارة عن مجموعة التصرفات والسلوكيات والاتجاهات التي تغلب على القائد وتميز طريقة تعامله مع أتباعه أثناء قيادته لهم وتحريكهم في اتجاه تحقيق الأهداف وهي مرتبطة مع قيادة إدارة التغيير المتمثلة باستخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة عالية , لتحول المؤسسة من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل الأضرار وأقل وقت وجهد يشبه ما يطلق عليه اليوم الخروج من منطقة الراحة ومواجهة التطورات والتحديات وخلق بيئة أفضل بإمكانيات أفضل وهي بحد ذاتها عملية إبداعية تحتاج إلى قادة وكوادر بشرية ترغب بالتطوير والتحديث (العامري،2020).

من أهم مفاهيم الإدارة التي تؤدي إلى أحداث تغييرات في طريقة أداء الأعمال وتحقيق الإبداع على مستوى القادة والأفراد العاملين هي ما يعرف الآن بالقيادة التحويلية. لقد أصبح تطور المؤسسات المختلفة يتوقف الى حد بعيد على تنمية مواردها البشرية والاهتمام به خاصة ذوي المهارات والقدرات الإبداعية بما يساهم في اكتشاف طرق وأساليب جديدة في أداء الأعمال الإدارية والإبداع فيها. أن الإبداع الإداري سمة أساسية للوقت الحالي فلولا الإبداع لما حدث تطور في مختلف مناحي الحياة،

لاسيما الجانب الإداري، حيث تعد أحد الجوانب التي تهتم المؤسسات المعاصرة، بل هي الوسيلة الأساسية التي من خلالها تبلغ المؤسسات غاياتها وأهدافها. وتعني الإبداع قدرة معرفية ينتج عنها طريقة جديدة وغير مسبوقه في التعامل مع المشكلات، وعلى نحو جديد غير معروف (عميد، 2021).

وهنا في الجانب الإداري تشمل جميع الجوانب التنظيمية كطريقة اتخاذ القرارات الإدارية، وأسلوب رفع التقارير واصدار الاوامر، هذا فضلا عن شكل الاتصالات ووظائف العملية الإدارية بالمؤسسة كالخطيط والرقابة والاشراف والتنسيق، بالإضافة لجوانب المتعلقة بالسلطة وتفويضها والمركزية واللامركزية وروح الفريق. كل هذه الجوانب وغيرها هي مجال للأبداع وذلك انطلاقا من الحقيقة القائلة بان الإدارة علم وفن، فهي علم لأنها تشتمل على لعديد من المعارف، وفن لان الكثير من جوانبها مرتبطة بمهارات الافراد والقدرات الابتكارية فيها (صالح، 2014).

من جانب آخر فان القيادة الإدارية من اهم ركائز المؤسسات المعاصرة في سبيل التقدم نحو التفوق والنجاح، وتعرف بانها قدرة المدير للتأثير على مرؤوسيه وحثهم على المساهمة الفعالة وتوجيههم نحو الهدف المرغوب. وتوجد العديد من انواع القيادة الحياة العملية، فبعض أنواعها يعطي العاملين الإحساس بالقيادة والثقة، من الذين يتوفر لديهم مهارات قيادية و يقومون بتحفيز الأفراد المبدعين، الذين يحققون نجاحات عالية في ميدان عملهم، كما ان البعض الاخر من أنواع القيادة الإدارية يتخذ جميع القرارات المتعلقة بالعمل، و يوجهون معاونيهم لتنفيذها، من خلال معايير وأساليب اداء جامدة، ويؤدي فشل معاونين في استيفاء أهداف المدير لتعرضهم للعقوبة والتهديد، كما يوجد أنماط أخرى من القيادة يصدرن الأوامر، ولكن معاونين تتاح لهم بعض الحرية. كما يوجد انواع اخرى من القيادة ليس لها اهتمام بما يجري في محيط العمل، حيث تسود الفوضى بدلا من النظام (حنان، 2012).

في الواقع نجد ان بعض أنماط القيادة الإدارية لا يساعد المنظمات لتحقيق التميز والإبداع الإداري مع البعض الآخر تساهم بصورة فعالة في تحقيق ذلك، ولعل السبب في ذلك هي اختلاف أساليب قيادتهم وتأثيرهم في العاملين، حيث أن البعض لا يستطيعون في احداث للتفاعل المطلوب في العاملين. لذا فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على الأنماط المختلفة للقيادة ومدى تأثيرها في تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان (نوال ، 2014).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تسعى كل منظمات المعاصرة الى تحسين ادائها من خلال الإبداع الإداري وهو البحث عن أساليب عمل جديدة، أو نظم ادارية جديدة أكثر كفاءة بحيث تشجع على التفاعل الجيد لأداء أنشطة الإدارية، القيام بوظائف العملية أو غيرها من جوانب الأداء الإداري بالمنظمة. إلى جانب ذلك نجد ان هناك بين كتاب الإدارة على ان هناك اختلاف بين أساليب القيادة التي تستخدمها المديرين في المنظمات وطريقة تأثيرهم على العاملين وتوجيههم نحو الأداء، كما ان القيادة يعد جانب مهم في تحقيق الإبداع الإداري وسط العاملين.

وقد اكدت بعض الدراسات مثل دراسة حسين (2018) على أهمية توفير الحوافز والتشريعات الخاصة بالإبداع، وكذلك أهمية التدريب والدورات في تطوير القيادة الإبداعية. كما توصلت البوشي (2019) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه النتائج في بحثنا من خلال تأكيد أهمية القيادة الإبداعية في تحفيز الإبداع الإداري ودراسة أثر أنماط القيادة المختلفة على الإبداع الإداري، وربط ذلك بالدافعية الذاتية. كما وأن أغلب الدراسات السابقة كانت تهدف إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادات للقيادة الإبداعية ولم تعطي ممارسات وأساليب لتطوير القيادة الإبداعية.

وفي رؤية عمان 2040 التي تبحث عن مدارس جديدة في القيادة وجعلت المنهج التشاركي، ويستمد هذا النهج وجود قيادة افقية تشاركية في المؤسسات ويعتمد على الاستفادة من جميع الأفكار والمهارات وفرق العمل بشكل افقي بين أعضاء الفريق في المؤسسة الواحدة، حيث إن الشكل التقليدي الراسي لتلقي الأوامر والتعليمات أصبح عبئاً على مواكبة التطورات والاحداث وهذا قد يفقد القيادة اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب. القيادة الافقية تلعب دوراً محورياً في تجاوز التحديات بتكاتف الأفكار والمهام. ومن أهم الخطوات التي سعت إليها عمان لتنفيذ رؤيتها هي توجهات التحول الرقمي لتمكين تحقيق الرؤية وتفعيل القوة الجغرافيا والاستثمارات، الشفافية والافصاح المؤسسي الذي يضمن الوصول للمعلومات وضع معايير واضحة لشغل المناصب القيادية في القطاع الحكومي والمؤسسات التابعة له وارساء أفكار القادة الملهمين القادرين على التحفيز للتطور، تأدية الخدمات الحكومية بجودة عالية، تنمية القطاع الحكومي الفعال في مجال التخطيط والتنظيم والمتابعة وتقييم الهياكل لتلائم الرؤية المستقبلية.

وانطلاقاً من هذه الحقيقة وعلى ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: " الى أي مدى تؤثر أنماط القيادة والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟"

وتتفرع منها التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان لأنماط القيادة

(القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة التشاركية)؟

2. ما مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

3. ما مستوى الإبداع الإداري السائد في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

4. هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، العمر، الخبرة)؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى معرفة أثر أنماط القيادة في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجهات الحكومية بسلطنة عمان، بالإضافة إلى تحقيق عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى ممارسة القيادات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان لأنماط

القيادة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة التشاركية).

2. التعرف على مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة

عمان.

3. معرفة مستوى الإبداع الإداري السائد في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

4. دراسة الفروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية

(الجنس، العمر، الخبرة).

### 4.1 أنموذج وفرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح أثر استخدام

أنماط القيادة والدافعية الذاتية للعاملين في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجهات الحكومية بسلطنة

عمان. يتضمن النموذج الأنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية) والدافعية الذاتية كمتغيرات

مستقلة بينما يتضمن الإبداع الإداري كمتغير تابع، شكل رقم (1).

يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة الأساليب القيادية على تحقيق

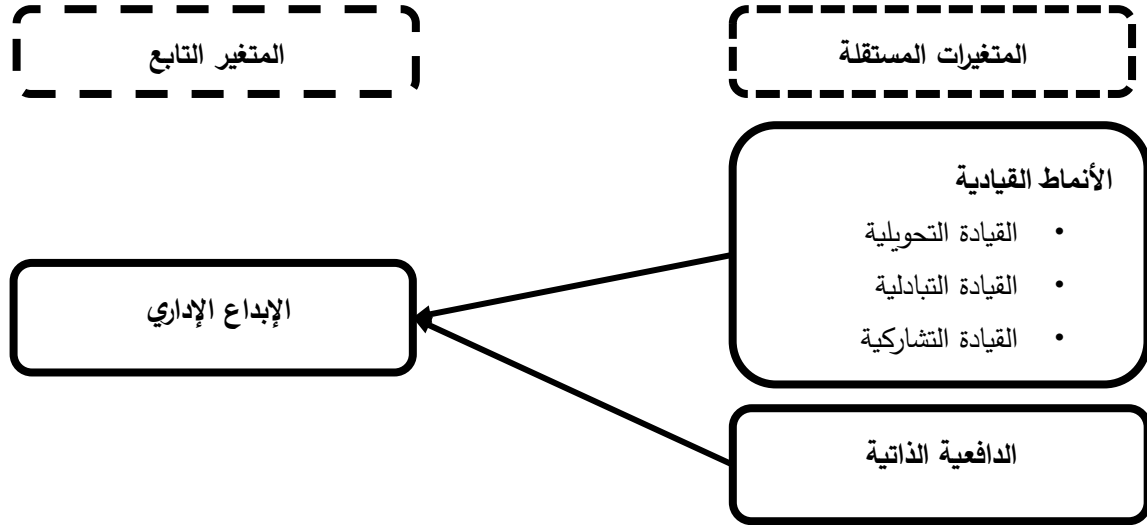
الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان. وتفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة أسلوب القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان.

2. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة أسلوب القيادة التبادلية على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان.

3. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة أسلوب القيادة التشاركية على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للدافعية الذاتية للعاملين على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان.



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

## 5.1 أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية النظرية

تكسب أهمية الدراسة كونها تتناول: أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الحكومية بسلطنة عمان. حيث توجد دراسات قليلة التي تطرقت على أنماط القيادة والإبداع والابتكار في المؤسسات الحكومية، وهنا يحاول الباحث ربط التفاعل بين أنماط القيادة والإبداع من أجل اكتشاف نوع العلاقة بين القيادة من الناحية الإحصائية، وأيضاً من خلال إثراء البحث المتعلق بدراسة أثر للقيادة الإدارية وأنماطها ومفهوم الإبداع الإداري.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يتضح الأهمية العملية من خلال نتائج هذه الدراسة مديري الجهات الحكومية بسلطنة عمان بممارستهم للإبداع الإداري في مؤسساتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على عمل المؤسسة، وفي تزويد المكتبات الوطنية والعربية بالدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية والإبداع الإداري.

أن عمل الافراد بمؤسسات فيها قيادة إبداعية تساعد العاملين على تقديم آراءهم وطرح الحلول للمشكلات بكونهم على احتكاك مباشر بالعمل فهم يكون من السهل عليهم أحياناً إيجاد الحلول والمقترحات يمكن الأفراد العاملين الراغبين بتطوير أنفسهم من الطلب من القيادة إثراء معلوماتهم أو حصولهم على دورات تدريبية معينة والمساهمة بتطويرهم على صعيد العمل والشخصي وهذا ينبع من ثقة القيادة بأنه كلما استثمرت بالرأس المال الهامل كلما عاد عليها بالنفع أكثر جعل بيئة العمل مرنة ومحبة وأن يكون الموظف شريك بالنجاح وليس أداة فقط لتحقيق المصالح ارتباط مصالح العاملين مع مصالح المؤسسات التي تتميز بالقيادة الإبداعية وذلك لأنهم يرون فيها مستقبلهم وطموحاتهم وأنها قادرة على تلبية واشباع رغباتهم تطوير أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث وأدواته يساعد المواطنين على

تقديم الشكاوى والمقترحات مع علمهم بأنه سوف يتم أخذ آراءهم بعين الاعتبار يساعد المواطنين على تقديم المقترحات والدعم.

## 6.1 حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة الحالية كافة العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- **الحدود الزمانية:** تطبق الدراسة بفضل الله في العام الدراسي (2024م - 1445 هـ).
- **الحدود الموضوعية:** أثر استخدام أنماط القيادة والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجهات الحكومية بسلطنة عمان.

## 7.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **مفهوم القيادة** هي عملية تبادلية إنسانية تسعى للتأثير في أفعال المرؤوسين أو الأطراف وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل لتحقيق التنظيم.

يعرف بعضهم القيادة بأنها هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم ووفقا لهذا التعريف نرى أن القيادة الناجحة تعمل على تحريك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وقد يكون ذلك اتجاها عاما، أو قد يكون هناك اتجاها اخر محدد، والقيادة لها دور مهم فهي عملية تهدف إلى التأثير في الآخرين (هشام، 2013).

- **القيادة التحويلية** هي حث القادة للاتباع على أن يتصرفوا تصرفات معينة، لتحقيق أهداف معينة، والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات، والاحتياجات والتطلعات والتوقعات لكل من القادة التابعين كما عرفها مؤسسها بيرنز عام 1979.

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ولعل السبب في ذلك يعود لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، ويعتبر من المفاهيم الحديثة في القيادة، الامر الذي نتج عنه تعدد في التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات الى غموض في المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من تلك الاختلافات، فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الاخذ بهذه النظرية (خلف، 2010).

● **القيادة التبادلية** تقوم على مفهوم بناء العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج. القيادة التبادلية "علاقة تبادل منافع بين القائد ومرؤوسيه، وربط الجهد المبذول بالمكافآت الأداء المرضي والعقاب الأداء غير المرضي" (المطيري، 2011: 30).

**وتعريفها إجرائياً:** العلاقة التي تبني بين القائد والمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحفيزهم ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم، ضمن مجالات المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء، ويحدد ذلك من خلال الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة عن مقياس القيادة التبادلية.

● **القيادة التشاركية** هي أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معاً لاتخاذ القرارات. تُعرف القيادة التشاركية أيضاً بالقيادة الديمقراطية، حيث تشجع فرق الإدارة جميع الموظفين على المشاركة. وبالتالي يمكن تعريف القيادة التشاركية على أنها أسلوب قيادي تشاوري، ديمقراطي، داعم للموظفين ويحفز نحو اتخاذ القرارات التشاركية (Wang & Hou, 2022).

● **الدافعية الذاتية** هي القدرة على تحفيز نفسك بنفسك دون الحاجة الى عوامل وضغوط خارجية من الاخرين لتحقيق اهدافك والنجاح في مختلف الجوانب الحياتية وأيضاً يسمى الحافز الداخلي وهو سمه يتمتع بها جميع القادة الناجحين، اما الدافع الذاتي فهو الحافز للمشاركة في نشاط محدد ينبع من المتعة في النشاط نفسه وليس بغرض فوائد خارجية يمكن الحصول عليها، وأيضاً

يمكن ان تكون مدفوعاً ذاتياً وهو القدرة على البدء والنجاح في مهمة ما دون ان يجبرك الآخرون على ذلك من المهم ان يكون لك دافع ذاتي لتحقيق اهدافك والنجاح في العمل والجوانب الأخرى في الحياة.

- **الإبداع الإداري** يعبر عنه بمجموعة من الافكار المتجددة التي تؤدي الى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية كرفع معدلات الأداء الوظيفي وهو مجموعة العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل كالخروج على المؤلف سواء للفرد نفسه او للمنظمة التي يعمل بها (عون، 2016). الإبداع الإداري هو كل فكرة او اجراء او منتج يقدمه الموظفون يتسم بالتجديد والاضافة ويعود بمنافع ادارية او اقتصادية او اجتماعية على المؤسسة او الافراد.

## 8.1 هيكلية الدراسة

تناولت الدراسة في الفصل الأول الإطار العام لها، حيث تضمنت مقدمة عن موضوع الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وتساؤلاتها الرئيسية، إضافة إلى متغيرات الدراسة، وفرضياتها، وأهميتها، وحدودها، والصعوبات التي واجهتها، إلى جانب التعريفات الإجرائية للمصطلحات الرئيسية.

أما الفصل الثاني فتناول الإطار النظري للدراسة من خلال أربعة مباحث رئيسية، تناول المبحث الأول أنماط القيادة والدافعية الذاتية، بينما ركز المبحث الثاني على الإبداع الإداري، في حين تطرق المبحث الثالث إلى العلاقة بين القيادة والإبداع، أما المبحث الرابع فاستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة.

وتضمن الفصل الثالث منهجية الدراسة، حيث تم توضيح منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب الوصف الإحصائي للعينة، كما تم شرح أداة الدراسة المستخدمة والتأكد من

صدقها وثباتها، هذا بالإضافة إلى توضيح المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أما الفصل الرابع فقد تناول تحليل البيانات ونتائج الدراسة، حيث تم تقديم تحليل وصفي لاستجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم عرض النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية توضح العلاقة بين المتغيرات المختلفة. كما شمل الفصل مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

أما الفصل الخامس فقد ركز على التوصيات والمقترحات المستقبلية، حيث تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية لمتخذي القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة من أجل تعزيز تطبيق القيادة التشاركية والإبداع الإداري. كما تم اقتراح دراسات مستقبلية تستكمل البحث في هذا المجال

وفي الختام، غطت هذه الدراسة جميع الجوانب المرتبطة بالموضوع، بدءاً من الإطار العام للدراسة، مروراً بالإطار النظري، ثم المنهجية، وتحليل النتائج، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات العملية، مما يجعلها إضافة علمية مهمة في مجال القيادة التشاركية وتأثيرها على الإبداع الإداري

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

❖ المقدمة

❖ المبحث الأول: أنماط القيادة والدافعية الذاتية

❖ المبحث الثاني: الإبداع الإداري

❖ المبحث الثالث: علاقة القيادة بالإبداع

❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة

❖ ملخص البحث

يقوم الباحث في هذا الجزء من الدراسة بشرح الإطار النظري التي تشمل ثلاثة مباحث المبحث الأول أنماط القيادة والدافعية الذاتية يقوم وهنا يقوم الباحث بتعريف مفهوم القيادة والدافعية الذاتية ونظريات القيادة وانماطها، المبحث الثاني يتحدث عن الابداع الإداري والذي يشمل تعريف الابداع ومراحل عملية الابداع، المبحث الثالث علاقة القيادة بالأبداع الإداري. وأيضا يشمل هذا الإطار الدراسات السابقة وتعقيب على الدراسات وتنوع الأهداف وأوجه الاختلاف وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالدراسة الحالية واخيراً ما يميز هذه الدراية عن الدراسات السابقة.

## 1.2 المبحث الأول أنماط القيادة والدافعية الذاتية

### 1.1.2 المطلب الاول: مفهوم وتعريف القيادة الإدارية:

#### • القيادة

القيادة هي القدرة على رسم السياسات والاتجاهات والأنظمة لتوجيه الأفراد لبلوغ الغايات التي تضعها المنشآت عن طريق تنسيق جهودهم وتوظيف الأفراد بالمكان الصحيح واستغلال قدراتهم والعمل على تطويرها وتحفيز العاملين وأحداث التفاعل بين المجتمع والأفراد والجماعات (عاطف , 2013).

القيادة الإدارية : تتمثل بإدارة جميع عمليات ووظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة بأدوات إبداعية وخلق بيئة عمل تحث على الولاء والالتزام لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق الأهداف وإدارة الأفراد ليكونوا شركاء نجاح، فالقيادة الإدارية تتمثل بمجموعة الخبرات والقدرة التي تجعل الرئيس الإداري على المستوى التنظيمي قادر على قيادة الفريق والأشراف عليه وتوجيه الأفراد والعمليات لتخطي العقبات وتطوير قدرات فريق العمل ومعرفة مكامن القوة والضعف عند الاشخاص والعمل على تطويرها وأن يمتلك القدرات الناعمة لقيادة الفريق (عاطف , 2013).

#### • الدافعية الذاتية

الدوافع الذاتية هي القوة الداخلية التي تدفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف والتقدم في الحياة، تعتمد الدوافع الذاتية على اندفاع الشخص نحو تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية، ولا تعتمد بشكل رئيسي على مكافآت خارجية أو تحفيزات خارجية وإنما نابعة من رغبة الفرد بالتطور والتقدم.

التحفيز الداخلي: الدوافع الذاتية تأتي من داخل الفرد وتعتمد على اندفاعه وأهدافه الشخصية، إنها تنشأ من الرغبة في تحقيق النجاح والارتقاء بالذات.

#### • الاستقلالية

الأفراد الذين يمتلكون دوافعًا ذاتية عالية يمكن أن يكونوا أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافهم دون الحاجة إلى تحفيز خارجي.

التفرد والإبداع: الأفراد الذوي الدوافع الذاتية غالباً ما يكونون مبدعين وبيحثون عن طرق جديدة وفريدة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف.

#### • الاهتمام والشغف

الأفراد الذين لديهم دوافع ذاتية عالية غالباً ما يكونون شغوفين بما يفعلون ويمضون وقتاً أطول في العمل على مشاريعهم بسبب اهتمامهم الشخصي.

التحمل في مواجهة التحديات: الأفراد الذوي الدوافع الذاتية يميلون إلى التحمل في مواجهة الصعوبات والتحديات، وهم يرونها فرصاً للنمو وتطوير مهاراتهم.

تحقيق الرضا الشخصي: عندما يحقق الفرد أهدافه الشخصية بنجاح، يشعر برضا شخصي يمكن أن يؤثر إيجابياً على صحته النفسية وجودته في الحياة.

المرونة والتكيف: الأفراد الذوي الدوافع الذاتية عادةً مرنين وقادرين على التكيف مع التغييرات في البيئة وتغييرات الأهداف الشخصية.

غالبا ما تكون الدوافع الذاتية تعطي نتائج على الصعيد الشخصي والمؤسسة أكثر من المحفزات الخارجية لأنها نابعة من أعماق الشخص ( العماري , الغالبي 2008).

#### • التعلم الذاتي

يعرف التعلم المنظم ذاتيا بأنه عملية عقلية معرفية منظمة يكون فيها المتعلم مشاركاً نشطاً فعالاً في عملية تعلمه حتى يتحقق هدفه من التعلم. كما أن المدرسة الحديثة تهدف إلى تنشئة متعلم لديه القدرة على الاستغلال الأمثل لقدراته، وعلى الاستقلال الذاتي في عملية التعلم، حيث أن عملية التعلم الذاتي لاكتساب المعارف والمهارات وحل المشكلات لا تعد خاصية للتعلم الفعال فقط بل تجاوزت ذلك لتشكل هدفاً أساسياً لعملية التعلم طويلة المدى (العمرى، 2019).

#### اهمية القيادة الإدارية:

تكمُن أهمية القيادة الإدارية وفق أسامة (2013) فيما يلي:

- انها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصويرها المستقبلية.
- انها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- تمثل قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تساعد المنظمة على السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

### 2.1.2 المطلب الثاني: نظريات القيادة

#### اولاً: نظرية السمات

وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية. اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة

والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء (اسامة، 2013).

### ثانياً: النظرية الموقفية

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف هذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم (اسامة، 2013).

### ثالثاً: النظرية التفاعلية

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل (خيري، 2013).

## رابعاً: نظرية المسار والهدف

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) ثم طورها (روبرت هاوس) وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم (خيري، 2013).

## خامساً: نظرية الطوارئ

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً (خيري، 2013).

## 3.1.2 المطلب الثالث: أنماط القيادة – تحويلية، تبادلية، وتشاركية

أن القيادة عادة ما ترتبط بارتباطات ايجابية مثل التأثير والكاريزما والفعالية وتحقيق الاهداف وبلورة الرؤية والإبداع إلا أنه يجب ألا يغيب عن البال أن القيادة قد تكون حسنة أو سيئة، مثمرة أو مدمرة. ومن هنا كان البحث في أنماط السلوك القيادي فكما أن هناك أنماط سلوك سلبية وأخرى ايجابية لدى المرؤوسين هناك أنماط سلوك سيئة وأخرى جيدة لدى القادة. ويعتبر التصنيف الأكثر شهرة في أنماط السلوك القيادي (عيسي، 2018).

### ❖ أولاً: نمط القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية حيث ظهرت القيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد "بيرنز" في كتابه "القيادة" وهي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والذي أكد

فيه "بيرنز" على ان احد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة الى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، فهي علاقة غير ثابتة ولا تستمر طويلا (هادي:2008، 14).

وتعتبر القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد سماتها وملامحها، وكان اسهام العلماء في تحديد ابعاد القيادة التحويلية التي تتألف منها على الرغم من وجود اختلاف في تحديد هذه الابعاد، فتعتبر اول مساهمة في تحديد ابعاد القيادة التحويلية والتي قام بها "باس" واشتملت على استبيان متعدد للعوامل الثلاثة للقيادة التحويلية (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية)، ثم قدم "باس" نموذجا اكثر حداثة بإضافة التحفيز ضمن الابعاد السابقة. وهناك من أضاف بعداً خامساً وهو التمكين (بن عبد الرحمن:2011، 158).

### ➤ أبعاد القيادة التحويلية:

#### أ. الكاريزما أو التأثير المثالي.

إيجاد القائد رؤية واضحة والاحساس برسالة المنظمة وتنمية المهارات لدى العاملين وظهار مشاعر الاحترام وبناء الثقة المتبادلة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها" (صياحي:2018، 72).

وكذلك غرس روح الاعتزاز والفخر في نفوس مرؤوسيه، مما يؤدي إلى تحقيق الاحترام والثقة من قبلهم، وقد تظهر على شكل سلوك يمارسه المدير أو خصائص يتمتع بها (الضمور، أبو صالح، والعلي:2010، 526).

## ب. التحفيز

التحفيز أو التأثير الالهامي: عرف على أنه "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الاسلوب اللفظي، والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (صياحي:2018، 73).

## ج. الاستشارة الفكرية

الاستشارة الفكرية تعني "إثارة العاملين وزيادة الوعي لديهم لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تقف عائقاً أمامهم وتمنعهم من تحقيق الاداء الذي يفوق التوقعات، ويكمن دور القائد هنا في الوقوف إلى جانب العاملين والتعاطف معهم، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم الاحاسيس والمشاعر، وبالتالي لعب الدور العاطفي من طرف المدير لتشجيع العاملين على الابداع لابتكار حلول متطورة وجديدة لمختلف المشكلات (محجوب طه وشيخ إدريس:2019).

## د. الاعتبارية الفردية.

ويقصد الاعتبارية الفردية هو مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم ومراعات الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع (فالح والوسين:2020، 403).

## • أهمية القيادة التحويلية.

تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في نجاح الشركات والمنظمات من خلال مقدرتهم على تحقيق الرسالة وتطبيقها بوضوح وأيضاً مواكبة المتطلبات المستقبلية وتعزيز القدرة التي يمتلكها العاملون في المؤسسات والمنظمات على تحقيق الأهداف.

## ❖ ثانياً: نمط القيادة التبادلية

يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها عملية تبادلية قائمة على القائد والتابعين له من خلال الاتفاق بينهم ويكون إما بشكل علني أو ضمني وسيتم مكافاته السلوك المودى إلى الأداء الجيد مثل الحصول على زيادة في الراتب أو الترقية، في الجانب الآخر سيكون السلوك المودى إلى الأداء غير جيد كالنقل أو الطرد.

القائد يقدم للتابعين العقاب والمكافاة بناءً على أدائهم بحيث يأخذ عملية تبادل سلوكين مختلفين، وهناك مجموعة من الباحثين في الفكر الإداري المعاصر وضحو مفهوم واتجاهات القيادة التبادلية بالعديد من الأعمال في الثمانينيات من خلال أهميتها في تحقيق الاستقرار لمنظمات الأعمال، كما بنيت أعمال (bass) ورفاقه فاعلية القيادة التبادلية وبأن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية ونما مكملة لها ( bass & steidlmeier, 1998, P60 ).

الفكرة الأساسية القائمة على وجود قيادية تبادلية في المؤسسات والمنظمات هي مجموعة منافع ووعود مشتركة بين القائد والتابعين من خلال الوظائف والخدمات لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة، ونلاحظ ضعف هذه العلاقات من جانب لأنها مؤقتة وغير ثابتة لان استجابة التابعين لإنجاز أهداف المنظمة تكون من أجل تحقيق منفعة معينة وليست تابعة لأنفسهم.

نمط القيادة التبادلية هو نمط قيادي يساعد المنظمات على تحقيق الأهداف الحالية بكفاءة عالية من خلال ربط الأداء بالمكافآت ذات قيمة عالية وتأمين الموارد اللازمة في تحقيق وإنجاز العمل ( Turner & Barlig, 2002, p17 ).

1. يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها، لقد اثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز المؤسسين للإنجاز بمعدلات مميزة، وها يصاحب زيادة رضاهم الوظيفي وزيادة النمو المهني فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت او تجنب العقاب مقابل تنفيذ المهمات الموكلة له بكفاءة المطلوبة (الرفاعي: 2013، 6). ويهتم القادة التبادليون بعمليات الكفاءة بإنجاز ما تم تخطيط له، فهم يستخدمون تكتيكاتهم الملائمة لسלטهم بالمكافأة او العقاب او تحسين ما يرون انه عملية مرضية (مصنوعة والواحد: 2020، 425).

2. الإدارة بالاستثناء الإيجابية تعتمد التغذية الراجعة دوراً مهم في نجاح هذا البعد ويتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتاً كافياً بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء لتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية (حموش: 2017، 73).

3. الإدارة بالاستثناء السلبية يعتمد هذا البعد الى عدم تدخل القائد الا في حالة حدوث مشكلات وبعد حدوث الانحرافات ويقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية وهذا يعني ان القائد لا يتدخل الا إذا حدث مشكلة، ويقوم وقتها بإبلاغ المرؤوسين بأخطائهم ولا يثني على أدائهم (ابوسبع: 2016).

#### ❖ ثالثاً: نمط القيادة التشاركية

القيادة التشاركية من القيادات القديمة الحديثة التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يشرك القائد التشاركي مرؤوسيه في القرارات بشكل مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم نحو مؤسستهم، وتفترض هذه القيادة أن المشاركة في صنع القرارات تجعل المرؤوسين يتفهمون القرارات

ويسعون إلى تحقيقها دون معارضة كما يصبحون أكثر تعاوناً عندما تجمعهم أهداف مشتركة (صالح أبو جادو، رعد إدريس، 2008).

ويعتبر النمط التشاركي هو أحد الأنماط الإيجابية الذي أخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار وتنفيذه، حيث يقوم القادة قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع العاملين في المنظمة بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار أولاً واتخاذ القرار بطريقة جيدة وصحيحة، كما أنه يقوم بتوزيع أجزاء العمل على العاملين مع تحديد الأولويات والمسؤوليات، كما تهتم القيادة التشاركية بالمرؤوسين وتقودهم في جو من الأمن والطمأنينة داخل المؤسسة. وجملة هذه العمليات تعد من مقومات ما يسمى بالتطوير التنظيمي، هذا الأخير الذي يعد من الآليات التي وجب على القائد التشاركي فهمها وتبنيها لضمان الاستمرارية في تحقيق الأهداف، التي تعد بمثابة المدخل لتشخيص كل العمليات الإدارية لأية منظمة، وذلك من خلال جهد ليس بالسهل، وتخطيط استراتيجي واضح المسار.

وتنطلق القيادة التشاركية من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، على تحقيق الأهداف والمشاركة في تحمل المسؤولية، والمساهمة الفعلية في العملية الإدارية في تحديد الأهداف والاحتياجات لتنفيذها ومتابعته.

وهنا نستنتج مما سبق أنه لا بد أن يشارك المدير فريق العمل في صنع القرارات مشاركة فعلية، كما يشاركونهم حل المشكلات التي تواجههم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم الذي سيساهم بدوره في زيادة الإنتاجية وشعوره بالانتماء.

القيادة التشاركية: هي ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأنها لا تقتصر بمبدأ الأغلبية وإنما بعدم الإقصاء لكل الفاعلين في التنظيم.

وهناك بعض الأنماط الأخرى في القيادة منها:

### أولاً: النمط الأوتوقراطي

أو ما يسمى بالتسلطي الاستبدادي حيث يقوم على الاستبداد بالرأي، يستمد القائد سلطته الكاملة في هذا النمط من السلطة الرسمية، ويستخدمها في الغالب كمبرر لفرض وإرغام المرؤوسين على تنفيذ أوامره (جاد الرب، 2008).

كما يقوم هو بنفسه بتحديد سياسة العمل حكم السلطة كاملة في يديه ملي خطواته، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد (السكرانه، 2010).

### ثانياً: النمط الديمقراطي

أيضاً تشاوري لأن القائد هنا يستمد سلطته من علاقاته الانسانية كأساس للتعامل، يسمى فيعطي الحرية للأفراد في العمل ويمنحهم الثقة الكاملة ولا يتم فيه اتخاذ القرارات بشكل منفرد بل بالتشاور مع جميع المرؤوسين حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الجهات، فيشعر فيها الافراد بأهمية مساهمتهم الايجابية في المؤسسة (عواد ، 2012م).

### ثالثاً: النمط التساهلي

يطلق عليه التسيبي أو عدم التدخلي، وفي هذا النمط يعطي القائد قدراً كبيراً من الحرية للمرؤوسين فيختارون ويقررون ما يريدونه، وتنخفض درجة مشاركته إلى حد كبير، فتكون الكلمة الاخيرة له كما في النمط الديمقراطي بعد التشاور، وكذلك يمنح كل مرؤوس الحرية في تقرير طريقة عمله وعلاقاته مع الجماعة (عواد، 2012).

### رابعاً: القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة من الأنماط القيادية القادرة على مساعدة المنظمات في التغلب على التحديات التي تواجهها في القرن الحادي والعشرين حيث انها تقوم على الاهتمام بمصالح العاملين وتنمية

وتطوير مهارتهم ومساعدتهم في حل المشكلات والتغلب على العقبات التي تواجههم سواء داخل المنظمة أو خارجها فضلاً عن تمكينهم من تحقيق ذاتهم وأهدافهم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة وبناء المجتمع ككل.

#### خامساً: القيادة الفعالة

يعرف سيد هواري النمط القيادي بأنه: " السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل " ويعرفه على السلمية بأنه سلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم(سيد،2013).

وعليه فإن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والانتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماماً عالياً بالإننتاج وبالأفراد على حد سواء، لأن الاهتمام بالعمل والانتاج على حساب العاملين وجني الثمار على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل كالإعراب عن التذمر والشكوى والتأخير عن العمل والغياب وعدم الرضى الوظيفي ودوران العمل. كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل والانتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية(علي،2018).

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل:

- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين.
- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها .

- تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها ايجابيا لتتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز) (الجاك، 2017).

- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

#### سادساً: القيادة الاستراتيجية

إنها القدرة على التأثير على أعضاء المنظمة وتنفيذ التغيير التنظيمي. يقوم القادة الاستراتيجيون بإنشاء الهيكل التنظيمي وتخصيص الموارد والتعبير عن الرؤية الاستراتيجية. يعمل القادة الاستراتيجيون في بيئة غامضة في قضايا صعبة للغاية تؤثر وتتأثر بالمناسبات والمنظمات الخارجية الخاصة بهم.

## المبحث الثاني الإبداع الإداري

### 1.2.2 المطلب الاول: تعريف الإبداع

الإبداع لغة: كلمة ابداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه اي انشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون او لا يكون.

ويقصد بالإبداع مجموعة من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج اصيلة ومفيدة للفرد او الشركة او المجتمع او العالم (مسلم، 2015).

او هي عملية معقدة من العمليات العقلية الذهنية تستدعي توليد الافكار والمفاهيم الجديدة او الاصيلة.

كما ان الإبداع يضم عمليتين اساسيتين هما التفكير والانتاج، ويؤكد العلماء على ان الإبداع مرتبط بالمعرفة فالإبداع يحتاج الى قدر كاف ومعقول من المعرفة في الموضوع او الفكرة التي يقع عليه التفكير وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن ابداعه او الإبداع فيه (مسلم، 2015).

#### • اهمية الإبداع

تتمثل اهمية الإبداع في الاتي:

1. يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الافراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير.
2. يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المؤسسة.
3. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن امكاناته الإبداعية (مسلم، 2015).

4. تطوير وتنمية معارف ومهارات الافراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

## 2.2.2 المطلب الثاني: مراحل عملية الإبداع

للأبداع أربعة مراحل تمر بها وتعتبر مرحلتي التفريغ والالهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية

دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى وهي على النحو التالي:

1. مرحلة التحفيز: تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي

اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ ن ويمكن القول ان كل ما يتعلمه الفرد في

حياته يمكن ان يفيد في عملية التفكير الإبداعي.

2. مرحلة التفريغ: لا ينشغل الانسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعورياً وتكون عملية

التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر اي تقدم نحو الحل او الانتاج الإبداعي،

ويعمل المبدع الى تحويل انظاره عن المشكلة الرئيسية الى اشياء اخري.

3. مرحلة الالهام: يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد ويكون مصحوبا

بحالات عاطفية من النشوة والارتياح ومرحلة الالهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها

وانما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة.

4. مرحلة التحقيق: يختبر في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال التجارب، وربما تجري

في هذه المرحلة بعض التعديلات والتغيرات على الانتاج الإبداعي من اجل تحسينه وإظهاره

بأجود صورة.

إن الإبداع بوصفه عملية ديناميكية متفاعلة مستمرة شأنها شأن الكثير من العمليات

النفسية الأخرى، انها دائما متداخلة المراحل ومتفاعلة وموجودة. (مروان، 2007م).

### الإبداع الوظيفي الفردي والإبداع الوظيفي المؤسسي:

سوف نتحدث من وجهة نظر الباحث عن الإبداع الوظيفي الفردي والإبداع الوظيفي المؤسسي.

الإبداع الوظيفي الفردي يشير إلى القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في سياق العمل من قبل فرد واحد، يتطلب هذا النوع من الإبداع مهارات فردية مثل مهارات التفكير الناقد، والإبداع، والمرونة، والقدرة على حل المشكلات.

أما الإبداع الوظيفي المؤسسي فيشير إلى قدرة المؤسسة أو المنظمة ككل على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في سياق العمل، ويتطلب هذا النوع من الإبداع توافر بيئة داعمة للإبداع داخل المؤسسة، بما في ذلك التحفيز، والثقافة المؤسسية المشجعة للاختلاف والتجديد والقيادة الإبداعية. الإبداع الوظيفي الفردي يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء فرد محدود، بينما يستطيع الإبداع الوظيفي المؤسسي أن يؤثر بشكل إيجابي على جميع جوانب المؤسسة بأكملها، لذلك، فإن تشجيع كلا من أشكال الابتكار هام لضمان نجاح المؤسسات في سوق التنافسية.

### 3.2.2 المبحث الثالث: علاقة القيادة بالإبداع

تعد القيادة إحدى العوامل الهامة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين فرق العمل المختلفة، والسعي إلى توفير مناخ مناسب للعاملين؛ كما يلعب المدير والقائد المحبوب دوراً هاماً في بناء فريق عمل فعال، ويسعى دائماً إلى تنمية اهتمام الفريق بالعمل، فينتقلون من مرحلة العمل لأجل العمل، إلى حب ما يقومون به والرغبة في تطويره وإنجاحه.

وفى ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات والتي فرضتها ظاهرة العولمة وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار المعرفي واشتداد في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء كان لازماً عليها التركيز على الرأسمال الفكري وبالذات العنصر البشري والذي يمثل اليوم أساس التسيي الحديث، ان المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال يلاحظ ان قدرات المرؤوسين ومهارتهم

الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر انه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي. إن للقيادة تأثيراً مباشراً وقويًا على سلوك مرؤوسيهم وانهم يؤثرون على قدراته الإبداعية تأثيراً واضحاً وملموسا. (واعر ، 2015م).

إن كثيراً من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التحديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر وإن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، زيادة على ذلك فإن القادة يمكن ان يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم، ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في ابداء الآراء. (واعر ، 2015م).

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء من الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي أثر أنماط القيادة في تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع الى قسمين دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الانجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث الى الأقدم كما يلي:

#### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (إبراهيم & الدريني، 2024) بعنوان: أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين: دراسة

#### تطبيقية على العاملين بتموين بالدقهلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التشاركية على أداء العاملين، من خلال تطبيقها على العاملين في تموين محافظة الدقهلية. كما تسعى إلى تحديد الفروق المحتملة في إدراك العاملين للقيادة التشاركية وأدائهم وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، الدخل، المستوى

التعليمي). اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 286 موظفًا من العاملين بتموين الدقهلية، وجمعت البيانات باستخدام استبيان صُمم خصيصًا لهذا الغرض.

خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة التشاركية وأداء العاملين، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التشاركية على أداء العاملين في تموين الدقهلية. بينما أظهرت عدم وجود فروق معنوية في إدراك العاملين لمفهوم القيادة التشاركية وأدائهم بناءً على متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، الدخل، المستوى التعليمي). أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة الإداريين على أساليب القيادة التشاركية، وتنفيذ برامج تدريبية قصيرة ومتوسطة المدى لتعريف العاملين بمفهوم القيادة التشاركية وتطبيقاتها وتشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم الوظيفية.

## 2. دراسة (عبدالعزيز & الحربي، 2024) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء

### السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة تأثير القيادة التشاركية على تحسين الأداء السياقي للعاملين في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان. ركزت الدراسة على استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية ومدى تأثيرها على التفاعل الوظيفي، الالتزام التنظيمي، ومستوى الأداء السياقي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من الموظفين في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتحسين الأداء السياقي للعاملين، مما يعني أن إشراك الموظفين في القرارات الإدارية يرفع من مستوى أدائهم. تأثير القيادة التشاركية في تعزيز مستوى الالتزام الوظيفي والتفاعل الاجتماعي داخل المستشفى، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة القيادة

التشاركية داخل بيئة العمل في المستشفى، حيث يساهم ذلك في خلق بيئة عمل أكثر تعاونًا ودعمًا للابتكار الإداري.

### 3. دراسة (الحوامدة & الحوامدة، 2023) بعنوان: أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة وزعت إلكترونياً على العاملين في الدائرة، حيث تم الحصول على 329 استجابة. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية، اختبار One Sample T-test، اختبار كرونباخ ألفا، واختبار التوزيع الطبيعي.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. وأن تفويض السلطة يعزز من تحمل المسؤولية وزيادة التعاون والمشاركة بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة. كما أشارت النتائج إلى أن الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن العمل بروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين الموظفين يزيد من قدرتهم على أداء المهام بشكل أكثر كفاءة.

أوصت الدراسة بتعزيز تفويض السلطة داخل المؤسسات الحكومية، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم في القرارات الإدارية. وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لدعم القيادة التشاركية بشكل أكبر، وتعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.

4. دراسة (بقشان & فلمبان، 2023)، بعنوان: أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل

الافتراضية: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التشاركية بأبعادها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة) على أداء فرق العمل الافتراضية في شركة الاتصالات السعودية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة 111 موظفًا ممن عملوا ضمن فرق عمل افتراضية.

أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية بأبعادها تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء فرق العمل الافتراضية، خاصةً بعدي العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة، بينما لم يكن لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات تأثير ذو دلالة إحصائية. كما لم تجد الدراسة فروقًا ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل الافتراضية تعزى للجنس، العمر، المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة.

أوصت الدراسة بتعزيز تبني القيادة التشاركية في شركة الاتصالات السعودية، من خلال استقطاب قادة مؤهلين قادرين على العمل مع الفرق الافتراضية. والتركيز على تطوير مهارات القادة التقنية والإدارية لتمكينهم من إدارة فرق العمل الافتراضية بفعالية

5. دراسة (رميلة، 2022)، بعنوان: مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري: دراسة حالة

على مديرية الإدارة المحلية لولاية غارداية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: تمارس في الإدارة المحلية بولاية غارداية الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط

الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة. تبين أن العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الديموقراطي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى.

6. دراسة (الشديقات، 2021)، بعنوان: أثر الأنماط القيادية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية  
أراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق.

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية ومتغير الإبداع الإداري، بالإضافة للتعرف إلى نوع الأنماط القيادية السائدة بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المدارس. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: أن النمط الأوتوقراطي والنمط الديموقراطي هما السائدان بين مدراء المدارس الثانوية في تربية قسبة المفرق، في حين كان النمط المتساهل هو الأقل انتشاراً بين مدراء المدارس الثانوية، وان وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين الأنماط القيادية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

7. دراسة (احمد، 2021)، بعنوان: أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين بالبنوك  
السودانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الأنماط القيادية في السلوك الإبداعي للعاملين بالبنوك السودانية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات أثر ايجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين ومن اهم توصيات الدراسة: ان تعمل المؤسسات السودانية على تبني الأنماط القيادية مع التركيز على النمط الحر والتحويلي الذي يدعم السلوك الإبداعي للعاملين.

8. دراسة (العجلوني، 2018) تناولت الدراسة اثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في  
قطاع الصحة الأردني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

هدفت الدراسة الي الكشف عن اثر القيادة علي التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من 39 فقرة كأداة للدراسة، ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ان هنالك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي (0.05) للأنماط القيادية علي التفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، ولم يكن هنالك اثرا لمتغيرات الجنس، الخبرة، الرتبة الوظيفية للأنماط القيادية علي التفكير الإبداعي . واوصت الدراسة بأجراء بحوث في مجال الدراسة الحالية وتنظيم اختيار القيايين وتحفيز وتمكين الإداريين من تطوير المؤسسات التي يعملون بها.

#### **9. دراسة (علي، 2018) تناولت الدراسة أثر القيادة التحويلية في ابداع العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر، السودان.**

هدفت الدراسة الي معرفة إثر القيادة التحويلية في ابداع العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع أداة الاستبانة بعد قياسها من ناحية الثبات على (50) موظف من الفرع الرئيسي بجامعة البحر الأحمر في السوان، ومن اهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وابداع العاملين. كما توصلت هذه الدراسة الي توصيات من أهمها إذا رغبت القيادة بجامعة البحر الأحمر ان تزيد من ابداع العاملين عليها ان تهتم باحتياجاتهم وانجازاتهم وتقديرهم وتوجيههم وتطوير مهاراتهم.

#### **10. دراسة (يوسف واخرون، 2016) تناولت الدراسة إثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للاتصالات.**

هدفت الدراسة الي مجموعة من الأهداف واهمها التعرف على إثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بشركة زين للاتصالات بالسودان. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة. اما من ناحية الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة باستخدام

العينة العشوائية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها: ان القيادة يشجعون العمل الجماعي ويقسمون الاعمال الكبيرة الي مهام صغيرة ويتعاملون بالعدل عند تقييم أداء العاملين. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة وجود إدارة تعمل على تطوير أداء العاملين وزيادة الحوافز القيادية الإدارية للعاملين.

#### 11. دراسة (واعر، 2015) تناولت الدراسة دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري.

هدفت الدراسة الي توضيح دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري الي جانب اهداف اخري منها التعرف علي مدي تطبيق مختلف أنماط القيادة (التحويلية \_ التبادلية \_ التشاركية \_ الابوية) وتأثير كل نمط علي الإبداع الإداري والتعرف علي مستوي الإبداع الإداري لدي العاملين بمجمع صيدال لصناعة الادوية حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن 169 مفردة وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها: اكثر نمطين مستخدمة في مجمع صيدال هما النمط القيادي التحويلي والتبادلي في المرتبة الاولى والقيادة الابوية والتشاركية في المرتبة الثانية، مستوي الإبداع الإداري في مجمع صيدال كان مرتفع، لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية حول الإبداع الإداري لدي العاملين ومتغيرات (العمر \_ الجنس \_ المستوي التعليمي \_ سنوات الخبرة \_ التخصص).

#### 12. دراسة (رزيق، 2015) تناولت الدراسة القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع.

هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع بمؤسسة كوندور بعدد 50 قائدا إداريا. وأوضحت اهم الممارسات المعتمدة من قبل القادة لتنمية وتفعيل الإبداع بين المرؤوسين. واستخدم المنهج الوصفي بالإضافة الي منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي توصلت الدراسة الي عدة نتائج منها، النمط القيادي الشائع في المؤسسة هو النمط القيادي الديمقراطي القائم علي المشاركة والتعاون بين الافراد ، وجود علاقة وارتباط قوي بين النمط المستخدم في المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة نظير الصفات والسمات التي يتمتع بها قادة مؤسسة كوندور وانعكاس ذلك

بطريقة جيدة وإيجابية علي المرؤوسين ، وتوصلت الدراسة الي عدد من التوصيات منها: العمل علي احدث تنسيق وتعاون اكبر بين مختلف الوظائف من خلال الاتصال وتبادل المعلومات، الاخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج إيجابية بالمؤسسة.

### 13. دراسة (رباعي،2012) تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

هدفت الدراسة الي التعرف علي القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي ، وتوضيح دور التأثير الكاريزمي والتحفيز الالهامي والاستثارة الفكرية ودور الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع الإداري ، تكونت عينة الدراسة من 265 مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: وجود علاقة موجبة وارتباطيه بين نمط القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وجود علاقة طردية قوية بين كلا من التحفيز الالهامي والتأثير الكاريزمي وكلا من الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردية وبين الإبداع التنظيمي ، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تعزيز الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع اليهم والاهتمام بمشاعرهم ، ادخال أساليب عمل جديدة في العمل من فترة لأخري لكي لا يشعر العاملين بالملل في بيئة العمل.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

#### 1. دراسة (Cho, 2024 & Choi) بعنوان العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري

#### في القطاع الحكومي في كوريا الجنوبية.

### **Influence of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Korean Public Service Sector**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في القطاع الحكومي في كوريا الجنوبية. كما درست الدور الوسيط لكل من إدارة التغيير ودافع الخدمة العامة (PSM) كعامل معدل في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 500 موظف حكومي يعملون في مختلف الإدارات العامة في كوريا الجنوبية.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري لدى الموظفين الحكوميين. وأكدت النتائج أن إدارة التغيير تعمل كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري، مما يعني أن القادة الذين يتبنون إدارة التغيير الفعالة يعززون من الابتكار داخل المؤسسات الحكومية. وأشارت النتائج إلى أن دافع الخدمة العامة يعدل العلاقة بين إدارة التغيير والسلوك الابتكاري، حيث يصبح تأثير إدارة التغيير أكثر وضوحًا في حال كان لدى الموظفين دافع قوي للخدمة العامة. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القادة في إدارة التغيير وتحفيز الابتكار، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية من خلال دمج مبادئ القيادة التحويلية. وتوفير بيئات عمل مرنة تدعم التجريب والتطوير المستمر للموظفين

2. دراسة (Lee, 2024 & Jun) بعنوان العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين

لمؤسسة مالية في كوريا الجنوبية.

### **Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين، مع التركيز على تأثير الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع كمتغيرين وسيطين. تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من 535 مديرًا يعملون في 11 شركة فرعية لمؤسسة مالية في كوريا الجنوبية. أظهرت النتائج أن الالتزام بالتغيير يعمل كوسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري، حيث يميل الموظفون إلى تبني سلوكيات ابتكارية عندما يكون لديهم التزام قوي بتوجهات التغيير في المؤسسة. بينت الدراسة أن الدعم التنظيمي للإبداع يعزز العلاقة بين الالتزام بالتغيير والابتكار، مما يدل على أن البيئة الداعمة تلعب دورًا مهمًا في تعزيز السلوك الابتكاري. أوصت الدراسة بضرورة تبني نظم قيادية داعمة للابتكار داخل المؤسسات المالية. وتعزيز ثقافة العمل المبنية على الالتزام بالتغيير والتطوير المستمر، وتوفير دعم تنظيمي مستدام للموظفين لتحفيز الإبداع الإداري.

3. دراسة (Yeap, 2024) بعنوان العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري لأعضاء

هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية الماليزية.

### **Did Ethical Leadership Help to Increase Academic Staff's Innovative Work Behavior.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية الماليزية، مع دراسة تأثير الدافعية الذاتية والشخصية الاستباقية كمتغيرين وسيطين. أظهرت النتائج أنه لم تجد الدراسة تأثيرًا مباشرًا للقيادة الأخلاقية على السلوك الابتكاري. كما أظهرت النتائج أن الدافعية الذاتية والشخصية الاستباقية تعملان كوسيطين في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري، حيث يصبح الابتكار أكثر وضوحًا في حال كان الموظفون يتمتعون بدافعية ذاتية عالية. أوصت الدراسة بضرورة تبني القادة لمبادئ القيادة الأخلاقية لتحفيز الابتكار، وتوفير بيئة عمل أكاديمية تدعم الاستقلالية والمبادرة الفردية لتعزيز الإبداع، وتعزيز الدافعية الذاتية لدى الأكاديميين من خلال توفير آليات دعم وتحفيز مناسبة.

4. دراسة (Parasyuk, 2024 & Chemerys) بعنوان تحليل إدارة الإبداع في الحكومات

المحلية الأوكرانية.

### **Improving the Management of Creativity in Local Governments**

تناولت هذه الدراسة تحليل إدارة الإبداع في الحكومات المحلية الأوكرانية، حيث سلطت الضوء على مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تهتم بأنظمة الإدارة المدنية وتحليل تأثير الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، التطوير الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية. تضمنت الدراسة تحليلًا شاملًا لـ 69 مديرًا تنفيذيًا في وحدات الإدارة الحكومية في مدينة ليف الأوكرانية، مع تقييم

متغيرات مثل التخطيط الاستراتيجي، الإدارة المالية، الرقابة، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة السياسية، والتركيز على الخدمات العامة.

من بين النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، أن الإبداع الإداري هو عملية مركبة تتكون من خمس مراحل أساسية: توليد الأفكار، تسجيلها، تقييمها، تنفيذها، ومتابعتها. كما أكدت الدراسة أن توليد الأفكار الجديدة يعتمد بدرجة كبيرة على تطوير المناخ الإبداعي داخل المؤسسات الحكومية، حيث أظهرت البيانات أن المكانة الوظيفية والمكافآت تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة بيئات العمل لتعزيز الإبداع، بالإضافة إلى تحسين إدراك الموظفين لأهداف المؤسسة ورسالتها لتعزيز التوجهات الإبداعية.

5. دراسة (Nguyen et al., 2023) بعنوان أساليب القيادة وإبداع الموظفين: التأثير التفاعلي

#### لتبادل المعرفة عبر الإنترنت والابتكار التنظيمي

**Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation.**

هدفت الدراسة إلى دراسة الاختلافات في تأثير أنماط القيادة الثلاثة (المعاملات والتحويلية والإبداعية) على تبادل المعرفة عبر الإنترنت داخل المنظمة وإبداع الموظفين. على وجه التحديد، نستخدم نظرية تقرير المصير (SDT) لدراسة تأثير أنماط القيادة الثلاثة هذه على أربعة جوانب لتبادل المعرفة عبر الإنترنت (التبرع بالمعرفة، وجمع المعرفة، والتربص والتربص النشط) والدور المعتدل للابتكار التنظيمي في هذه العلاقات. التصميم/المنهجية/النهج - تم جمع البيانات من 361 موظفًا في مؤسسات الأعمال التجارية في فيتنام لدعم جميع فرضياتنا. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات. النتائج - تبين أن القيادة التحويلية والمعاملاتية والإبداعية تؤثر على تبادل المعرفة عبر الإنترنت، حيث كان للقيادة الإبداعية التأثير الأقوى. تم العثور على مشاركة المعرفة عبر الإنترنت للتوسط في تأثير ثلاثة أنواع من القيادة على إبداع الموظفين. وأظهرت النتائج أيضًا

أن الابتكار التنظيمي يخفف من تأثير القيادة على تبادل المعرفة عبر الإنترنت. الأصالة/القيمة - توسع هذه الورقة بحث إدارة المعرفة الحالي حول تبادل المعرفة عبر الإنترنت من خلال دراسة سلوكين جديدين (الكامنة والكامنة النشطة)، وربط أنماط القيادة المتنوعة بهذه السلوكيات وإبداع الموظفين، واستكشاف الدور المعتدل للابتكار التنظيمي. تسلط النتائج التي توصلنا إليها الضوء على مدى تعقيد العلاقة بين القيادة وتبادل المعرفة عبر الإنترنت. توفر هذه الدراسة أيضًا آثارًا قيمة للممارسين لمساعدتهم على اختيار أسلوب القيادة الأكثر ملاءمة لعملية الرقمنة الخاصة بهم لضمان النتائج المثلى.

6. دراسة (Salman, & Auso, 2022) بعنوان التأثير المتسلسل للقيادة الإبداعية والبيئة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي.

## **The Sequential Influence of Creative Leadership and Organizational Environment on Strategic Performance.**

تعتبر القيادة الإبداعية والبيئة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتطوير العمل والاستدامة واعتبار هذا النوع من القيادة ظاهره تجذب الاهتمام فان سمات القيادة الإبداعية تعتبر حاسمه في عمليات المنظمات والشركات المعاصرة وفقا لهذه الدراسة قد يؤثر القائد الممتع بشكل كبير على مدى تعزيز الفعاليات الاستراتيجية وتقييم بناء الامكانيات الإبداعية للفريق حيث اكتشفت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة المبتكرة وتحسين الأداء الاستراتيجي وفعالية تنفيذ هذه الاستراتيجية حيث لم يحظى هذا النوع اهتمام كبير من الدراسات الأكاديمية ولهذا السبب فإن قيمه القيادة المبدعة في إدارة المؤسسات حيث يجب أن تولى اهتمام أكبر لدراستها ومدى تأثير القيادة الإبداعية على الفعالية الاستراتيجية والاهداف الأساسية لهذه الدراسة كانت هي فهم افكار القيادة الإبداعية.

واخيرا خلصت الدراسة الى ان الأداء الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد على الأصالة والقيادة الإبداعية وإدارة العمليات بفعاليات وكفاءة عالية وتخصيص بيئة عمل مناسبة لتطور الأفراد وإعطاء الفرصة في الدول النامية لتفعيل تنفيذ استراتيجيات القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة والخاصة.

7. دراسة (Saythongkeo et al., 2022) بعنوان أساليب القيادة والأداء الابتكاري: دور القدرة على التعاون والتعلم الداخلي في شركات الخدمات المالية).

### **Leadership Styles and Innovation Performance: The Role of**

### **Coopetition Capability and In-Learning in Financial Service Firms.**

يستكشف المؤلفون كيف يؤثر أسلوب القيادة على الأداء الابتكاري في سياق شركات الخدمات المالية. باستخدام النهج التحليلي PLS ومنظور القدرة الديناميكية (DCP)، وجد المؤلفون أن القدرة على التعاون تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء الابتكاري. وتشير النتائج أيضًا إلى أن التعلم أثناء التعلم يخفف بشكل سلبي العلاقة بين القدرة على المنافسة والأداء الابتكاري.

8. دراسة (Ye et al., 2022) بعنوان القيادة الإبداعية ومناخ الابتكار وسلوك الابتكار: الدور المعتدل لتقاسم المعرفة في الإدارة.

### **Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management.**

كانت غايه الرسالة هي دراسة الابتكار في المؤسسات واكتشاف كيفية تأثير المناخ التنظيمي على القدرة على القيادة الإبداعية ورد الفعل العاطفي للتغيير المفروض على السلوك الابتكاري للموظفين مقابل تبادل المعرفة داخل مكان العمل وتم بناء نموذج لتفسير العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري للموظفين باعتماد المنظور المعرفي الاجتماعي من خلال جانبيين رئيسيين وهما المناخ

التنظيمي ( الابتكار مقابل مناخ المخاطرة) والقدرة القيادية الإبداعية (مهارات القيادة حافز الرؤية مقابل العوامل المعتدلة الأخرى) وتكشفت النتائج عن العديد من العوامل الرئيسية التي تشكل بشكل إيجابي على القيادة الإبداعية في المنظمات

تبين ان القدرة على القيادة الإبداعية ورد الفعل العاطفي تجاه تغيير المفروض ومناخ الابتكار ومشاركة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على سلوك الابتكار في حين وجد أن لمناخ الداعم مقابل المناخ المجازف بالإضافة الى الرد الفعل العاطفي يؤثر بشكل إيجابي على مناخ الابتكار وان تبادل المعرفة ينظم العلاقة بين مناخ الابتكار وسلوك الابتكار ومن خلالها يجب توسيع نطاق البحث حول المناخ البسيط للابتكار وللسلوك الابتكار لدى الموظفين وتحسين دور الفرد في تبادل المعرفة.

وبالتالي ان دراسة مناخ الابتكار ومناخ المخاطرة ومشاركه المعرفة ورد الفعل العاطفي للتغيرات المفروضة يؤدي الى تحسين التنظيم القيادي والقدرة الإبداعية وجعلها بشكل دائم في مكان العمل.

9. دراسة (Alblooshi et al., 2021)، بعنوان: "العلاقة بين أنماط القيادة والابتكار

التنظيمي: مراجعة منهجية للأدبيات والتوليف السردية"

**"The relationship between leadership styles and organizational innovation A systematic literature review and narrative synthesis"**

تستكشف هذه الدراسة دور القيادة في الابتكار التنظيمي من خلال مراجعة العديد من المنشورات التي تناقش العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والابتكار. التصميم/المنهجية/النهج - اتبعت الدراسة منهجية بحث وصفية من خلال مراجعة 64 مقالة صحفية حول العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والابتكار. تم تحليل المقالات بشكل وصفي ومن ثم مراجعتها بناءً على أسلوب القيادة الذي تناقشه لاستخلاص نتائج مفيدة حول العلاقة بين القيادة والابتكار. النتائج - كان لأنماط القيادة المختلفة تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال التأثير على

المناخ التنظيمي وسلوكيات الموظفين والقادة أو المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل التعلم وتبادل المعرفة. كان لبعض أساليب القيادة تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الابتكار التنظيمي. قيود/آثار البحث - جمعت هذه الدراسة مقالات صحفية منشورة في جميع قواعد البيانات الإلكترونية الرئيسية تقريبًا مثل Emerald و ScienceDirect و Taylor & Francis و Scopus. ومع ذلك، تقتصر المراجعة على مقالات المجالات التي يحتوي عنوانها أو ملخصها أو الكلمات الرئيسية المحددة من قبل المؤلف على مصطلحات البحث "القيادة" و"الابتكار"، والمنشورة بين عامي 2000 و2019. لذلك، قد تفوت هذه المراجعة بعض الأفكار البحثية ذات الصلة المذكورة في الأدبيات التي ناقشت الابتكار أو القيادة بشكل منفصل وليس مجتمعة. الأصالة/القيمة - تساهم هذه الدراسة في مجموعة الأبحاث الحالية حول القيادة والابتكار من خلال مناقشة دور أنماط القيادة المختلفة في تحديد الابتكار التنظيمي على نطاق واسع.

10. دراسة (Zhen & Atiga, 2020) بعنوان العلاقة بين أساليب القيادة وإبداع الموظف:

دور وسيط للثقة العلائقية.

### **Relationship of Leadership styles and Employee Creativity: A Mediating Role of Relational Confidence.**

هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين أسلوب القيادة والإبداع لدى الموظف من خلال العمل كوسيط موثوق به في الاتصال. شمل المسح التجريبي القياسي 250 موظفًا من أربعة قطاعات مبتكرة في غانا. تم استخدام عدة تصنيفات للسلاسل لاختبار العلاقة، قبل حدوث الانحدارات المتعددة، وتم التحقق من صحة جميع الافتراضات العامة واعتبرت مناسبة. كما تم اختبار صدق وثبات محركات البحث. ووجدت الدراسة أن العمال المبدعين شاركوا بشكل إيجابي وبشكل أوثوق في تغيير نمط القيادة في الشركات، في حين ارتبط أسلوب العمل إلى حد كبير بالعمال المبدعين. بالإضافة إلى ذلك،

يعمل التواصل الموثوق على جسر الرابط بين أسلوب القيادة وإبداع الموظف، وهذا هو السبب في أن قيادة النظام أكثر تماسكًا وتتمتعًا. ويعتقد أن الثقة يمكن أن تزيد من العلاقة بين المدير والموظفين.

11. دراسة ظاهر (Tahir et al,2014) بعنوان أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين وإنتاجيتهم، دراسة حالة البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور بالباكستان.

**"The impact of training and development on employee performance and productivity".**

تمت الدراسة على 76 عامل من العاملين في البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور حيث تم توزيع الاستبيانات في ثمانية فروع. هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر التدريب والتطوير كمتغيرات مستقلة على أداء العاملين وإنتاجيتهم كمتغيرات تابعة وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير على أداء العاملين وإنتاجيتهم. وأهم ما أوصت به الدراسة: أن تعتمد إدارات البنوك المهمة بكفاءتها وإنتاجيتها على التدريب والتطوير كخيارها الأول.

12. دراسة عبدالستار نيازي (niazi, 2011) بعنوان التدريب واستراتيجيات التطوير ودورها في الأداء الوظيفي في شركات النقل السريع في الباكستان.

**Training and development strategy and its role in organizational performance".**

حيث أجريت على 77 موظف في شركات النقل السريع واعتبرت التدريب والتطوير المتغير المستقل (المنظمات المتعلمة واستراتيجياتها بالتدريب والتطوير -اهتمام المدراء بتقييم الحاجة إلى التدريب - TNA تنفيذ وتقييم التدريب) وتأثيرها على أداء العاملين كمتغير وسيط وبالتالي على أداء المنظمة كمتغير تابع. أكدت أن تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير تعزز بشكل مباشر أداء الموظفين وأهداف العمل وبالتالي تحسن أداء المنظمة.

أهم ما أوصت به الدراسة: وجوب أن تركز المنظمات على التعليم المستمر والتدريب على العمل وينبغي إشراك المديرين التنفيذيين في قرارات تحديد الاحتياجات التدريبية والسياسات المتعلقة بالتدريب.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع أثر أنماط القيادة على الإبداع الإداري بطرق ومنهجيات مختلفة، وتعددت جوانب دراستها لهذا الموضوع، مما أتاح تكوين فهم أكثر شمولية حول العلاقة بين القيادة والتحفيز الذاتي والإبداع في المؤسسات الحكومية. فيما يلي أبرز نقاط التعقيب على هذه الدراسات:

#### 1.3.2 تنوع أهداف الدراسات السابقة

• اختلفت الدراسات في تركيزها على نمط قيادي معين دون غيره، حيث ركزت بعض الدراسات فقط على القيادة التحويلية وأثرها في تحفيز الإبداع، بينما تناولت دراسات أخرى العلاقة بين أكثر من نمط قيادي والإبداع الإداري، مثل القيادة التبادلية والتشاركية.

• بعض الدراسات ركزت على آراء القادة أنفسهم في تحديد النمط القيادي الذي يفضله الموظفون، بينما ركزت دراسات أخرى على تصورات الموظفين حول الأنماط القيادية السائدة.

### 2.3.2 أوجه الاتفاق بين الدراسات

- اتفاق الدراسات على أهمية القيادة في تحقيق الإبداع الإداري: تتفق معظم الدراسات السابقة على أن القيادة الفعالة تسهم في تحفيز الإبداع وزيادة المشاركة التنظيمية بين الموظفين، كما أن بعض الأنماط القيادية مثل القيادة التحويلية والتشاركية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الإبداع .
- اتفاق الدراسات على أهمية التحفيز الذاتي: أشارت العديد من الدراسات إلى أن الدافعية الذاتية تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز الإبداع الإداري، وأن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الدافعية الذاتية يكونون أكثر قدرة على الابتكار.

### 3.3.2 أوجه الاختلاف بين الدراسات

- اختلاف بيئات الدراسة: شملت الدراسات بيئات مختلفة مثل المؤسسات الحكومية، البنوك، الجامعات، والمدارس، مما يعكس تنوعًا في طرق تطبيق القيادة وتأثيرها على الإبداع.
- اختلاف أدوات القياس والمنهجيات: استخدمت بعض الدراسات الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما اعتمدت أخرى على المقابلات والتحليل الكمي والنوعي لاختبار تأثير القيادة على الإبداع.
- اختلاف في مستوى التأثير بين الأنماط القيادية: أظهرت بعض الدراسات أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي على الإبداع الإداري، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن القيادة التبادلية لها تأثير محدود بسبب تركيزها على المكافآت والعقوبات أكثر من تعزيز الاستقلالية والإبداع.

### 4.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- إثراء الجانب النظري: ساعدت الدراسات السابقة في بناء إطار نظري قوي لهذه الدراسة، كما ساهمت في تحديد المتغيرات الأساسية وتقديم تعريفات واضحة لأنماط القيادة والإبداع الإداري.
- تطوير أدوات البحث: ساعدت الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية، حيث تم الاستفادة من المقاييس والاستبانات التي تم اختبارها في أبحاث سابقة.
- التحقق من الفرضيات: قدمت الدراسات السابقة نتائج كمية وكيفية ساعدت في صياغة الفرضيات البحثية لهذه الدراسة، مثل تأثير القيادة التحويلية والتشاركية على الإبداع الإداري، وهو ما تم اختباره في هذه الدراسة.

### 5.3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- شمولية تحليل أنماط القيادة: تناولت الدراسة الحالية عدة أنماط قيادية ولم تقتصر على نمط واحد فقط، مما يتيح مقارنة أكثر دقة حول تأثير كل نمط على الإبداع الإداري.
- توسيع نطاق البحث ليشمل التفاعل بين القيادة والدافعية الذاتية: لم تقتصر الدراسة على قياس تأثير القيادة فقط، بل درست أيضًا العلاقة بين الدافعية الذاتية والإبداع الإداري، وهو جانب لم تركز عليه بعض الدراسات السابقة بشكل كافٍ.
- التركيز على بيئة العمل الحكومية في سلطنة عمان: على الرغم من أن بعض الدراسات السابقة تناولت المؤسسات الحكومية، إلا أن هذه الدراسة ركزت على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، مما يوفر رؤى خاصة بهذه البيئة الإدارية.

ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تشكيل الإطار النظري والمنهجي لهذه الدراسة، حيث وفرت أساساً قوياً لفهم العلاقة بين أنماط القيادة، الدافعية الذاتية، والإبداع الإداري. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية تميزت بتوسيع نطاق البحث ليشمل تحليل أكثر شمولية لأنماط القيادة وتفاعلها مع الدافعية الذاتية في القطاع الحكومي العماني، مما يعزز الفهم العلمي والتطبيقي لهذا الموضوع.

## خاتمة الفصل

اختتم هذا الفصل بمناقشة شاملة لموضوع أنماط القيادة وأثرها على تحقيق الإبداع الإداري، حيث تم تحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية، الدافعية الذاتية، ومستويات الإبداع داخل المؤسسات الحكومية. تم استعراض مختلف أنماط القيادة، مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والتشاركية، مع بيان تأثير كل منها على بيئة العمل الإبداعية.

أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية والتشاركية تلعبان دوراً رئيسياً في تعزيز الإبداع الإداري، في حين أن القيادة التبادلية لها تأثير محدود نظراً لتركيزها على الحوافز والمكافآت أكثر من تعزيز بيئة عمل تدعم الاستقلالية والابتكار. كما تبين أن الدافعية الذاتية تعد عاملاً جوهرياً في تعزيز الإبداع، حيث كلما زادت الدافعية الذاتية لدى الموظفين، زاد مستوى مشاركتهم في تطوير الأفكار الجديدة وتحقيق نتائج متميزة.

وفي الختام، قدم هذا الفصل مراجعة نقدية لأبرز النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة، مما ساهم في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وساعد في وضع أسس واضحة لتطوير الفرضيات البحثية. ستعمل الفصول القادمة على اختبار هذه الفرضيات من خلال تحليل البيانات الميدانية واستنتاج التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل الحكومي ودعم عمليات الإبداع الإداري بشكل أكثر كفاءة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ الوصف الاحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية
- ❖ أداة الدراسة
  - صدق الاستبانة
  - ثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- ❖ ملخص الفصل

## الفصل الثالث

### 3 منهجية وإجراءات الدراسة

#### 1.3 المقدمة

يقوم الباحث في هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها. وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

#### 2.3 منهجية الدراسة

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على استخدام جميع البيانات من خلال جمعها وتنقيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف. ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها. وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة وتحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها. لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل على تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

#### 3.3 مصادر جمع البيانات:

أ. المصادر الثانوية (الإطار النظري): الكتب، المراجع، التقارير، المجالات المحكمة،

الأبحاث العلمية، وجميع الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة

ب. المصادر الأولية (الإطار التحليلي): جمع البيانات من خلال الاستبانة وهي أداة الدراسة حيث سوف يقوم الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SSPS) الإحصائي.

### 4.3 مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر الأنماط القيادية في تحقيق الابداع الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، حيث ان مجتمع هذه الدراسة المستهدف هو جميع العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان والبالغ عددهم وفق إحصائية قسم البيانات في الموارد البشرية بالوزارة (7911) موظفاً.

### 5.3 عينة الدراسة

تم استخدام عينة مكونة من (309) من الموظفين الوزارة بمستوى مدير عام ومدير دائرة ومساعد مدير دائرة ورئيس قسم ومن في مستواهم. يتضح من الجدول (1) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة التي تم اختيارها من العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، حيث بلغ حجم العينة 309 موظفاً التالي:

### 1.5.3 الجنس:

تشير البيانات إلى أن الغالبية العظمى من العينة هم من الذكور بنسبة 90.3% (279 موظفاً)، بينما تمثل الإناث نسبة 9.7% (30 موظفة). هذا التفاوت الكبير قد يعكس طبيعة التوظيف في الوزارة، حيث يغلب على العاملين فيها الذكور وهو ما قد يكون مرتبطاً بالثقافة المجتمعية أو طبيعة الوظائف المتاحة لخدمة المجتمع لشؤون الدينية والإسلامية.

### 2.5.3 الحالة الاجتماعية

تظهر النتائج أن معظم أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة 87.7% (271 موظفاً)، بينما يشكل العزاب نسبة 12.3% (38 موظفاً).

هذه النسبة المرتفعة للمتزوجين قد تعكس استقراراً وظيفياً واجتماعياً لدى العاملين مما قد يؤثر على مستوى الدافعية والإبداع الإداري لديهم.

### 3.5.3 المستوى التعليمي:

يوضح الجدول أن غالبية العينة حاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة 48.53% (150 موظفاً)، يليهم الحاصلون على دبلوم أو أقل بنسبة 26.2% (81 موظفاً). كما أن 17.5% (54 موظفاً) حاصلون على درجة الماجستير، و7.8% (24 موظفاً) حاصلون على درجة الدكتوراه. هذه النسب تعكس تنوعاً في المستويات التعليمية مما قد يسهم في تنوع الأفكار والإبداع الإداري.

### 4.5.3 العمر:

تشير البيانات إلى أن الفئة العمرية الأكبر في العينة هي من 30 إلى أقل من 45 عاماً بنسبة 75.4% (233 موظفاً)، تليها الفئة العمرية 45 عاماً فأكثر بنسبة 20.1% (62 موظفاً)، بينما تشكل الفئة العمرية أقل من 30 عاماً نسبة 4.5% (14 موظفاً). هذه النتائج تعكس أن غالبية العينة هم في مرحلة عمرية تتمتع بالخبرة والنضج الوظيفي مما قد يكون له تأثير إيجابي على الإبداع الإداري.

إجمالاً تُظهر البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة أن الغالبية العظمى من المشاركين هم من الذكور المتزوجين، الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و45 عاماً، ولديهم خبرة طويلة في المؤسسة تزيد عن 10 سنوات، كما أن معظمهم حاصلون على درجة البكالوريوس ويشغلون وظائف إدارية، وهذه الخصائص قد تسهم في تعزيز الدافعية الذاتية والإبداع الإداري حيث أن الخبرة الطويلة والمستوى التعليمي الجيد قد يوفران بيئة مناسبة لتبني الأفكار الإبداعية وتحقيق الأهداف الإدارية.

جدول (1) البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	التصنيف	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	90.3%	279
	أنثى	9.7%	30
المجموع			
الحالة الاجتماعية	متزوج	87.7%	271
	أعزب	12.3%	38
المجموع			
المستوي التعليمي	الدكتوراة	7.8%	24
	الماجستير	17.5%	54
	البكالوريوس	48.53%	150
	دبلوم أو أقل	26.2%	81
المجموع			
العمر	أقل من 30 عاما	4.5%	14
	من 30 إلى أقل من 45 عاما	75.4%	233
	45 عاما فأكثر	20.1%	62
المجموع			
		100%	309

يتضح من الجدول (2) البيانات الوظيفية لعينة الدراسة أن الغالبية العظمى من العينة لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات في المؤسسة بنسبة 82.5% (255 موظفاً)، بينما تبلغ نسبة من لديهم خبرة من 3 إلى أقل من 10 سنوات 12.6% (39 موظفاً)، ونسبة من لديهم خبرة أقل من 3 سنوات 4.9% (15 موظفاً). هذه النسبة العالية للخبرة الطويلة قد تعكس استقراراً وظيفياً ومعرفة عميقة بثقافة المؤسسة مما قد يعزز الإبداع الإداري.

كما تظهر النتائج أن غالبية العينة يشغلون وظائف إدارية بنسبة 37.2% (115 موظفاً)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 21.4% (66 موظفاً)، ثم الوظائف الأخرى بنسبة 21.4% (66 موظفاً). كما أن 11.7% (36 موظفاً) يشغلون مناصب إدارية عليا (مدير عام، مدير عام مساعد، مدير،

مدير مساعد)، و8.4% (26 موظفاً) يشغلون وظائف فنية أو هندسية. هذا التنوع في الوظائف قد يسهم في تعدد وجهات النظر وزيادة الإبداع الإداري.

جدول (2) البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	النسبة	التكرار
سنوات الخبرة في المؤسسة	4.5%	233
	75.4%	62
	20.1%	15
الوظيفة الحالية	11.7%	36
	21.4%	66
	8.4%	26
	37.2%	115
الإجمالي	21.4%	66
	100%	309

### 5.3.5 الإجراءات البحثية في الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة باستخدام متغيرات

الحوكمة وأثرها على أداء المؤسسات العامة،

1. بناء أدوات البحث.

2. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.

3. إعداد الاستبانة بواسطة تطبيق نماذج جوجل (Google Forms) ثم نشر الاستبانة

إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة، للتأكد من الحصول

على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجعلها حوالياً

أربعة أسابيع.

4. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (Microsoft Excel) ومن ثم تفرغ البيانات

وإجراء التحليلات الإحصائية وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة

الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.

5. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS.26) للبيانات

المستخلصة من أدوات الدراسة. التي تم تطبيقها على العينة الأساسية العاملين في

بالجهات الحكومية بسلطنة عمان، والتأكد من الخصائص السكوتيرية (الصدق -

الثبات) للاستبانة لقياسها

6. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما اسفرت عنه النتائج.

### 6.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم

تطوير الاستبيان بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وتم بناء محاوره وفقاً للأسس العلمية

المستندة إلى الكتب والمجلات البحثية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث؛ ولضمان

الصدق والثبات تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وأُخذت

ملاحظاتهم بعين الاعتبار لإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق النهائي.

حيث تكوّن الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو التالي:

#### • الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يشمل هذا الجزء المعلومات الأساسية لأفراد العينة، والتي تتضمن: (الجنس، الحالة

الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة، والوظيفة الحالية).

• الجزء الثاني: المتغير المستقل – أنماط القيادة الإدارية

يتناول هذا الجزء أنماط القيادة التي يمارسها المسؤولون في المؤسسة، ويتكون من (15) عبارة موزعة على أبعاد مختلفة، تقيس مدى اهتمام القادة بتطوير العاملين، وتوصيل الرؤية الواضحة، وتحفيز التعاون، بالإضافة إلى تحليل نمط القيادة التبادلية من خلال مكافأة الأداء، والرقابة على المعايير، والتفاعل مع الموظفين، وكذلك تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي في بيئة العمل.

• الجزء الثالث: المتغيرات التابعة – الدافعية الذاتية والإبداع الإداري

1. الدافعية الذاتية: يقيس هذا المحور مدى تحفيز الموظفين لأداء أعمالهم ومدى استمتاعهم بوظائفهم، وذلك من خلال (7) عبارات تغطي جوانب الشعور بالقيمة الذاتية للعمل، والانخراط فيه، وتشجيع الاقتراحات الجديدة، والتفاعل مع بيئة العمل بطريقة إيجابية.

2. الإبداع الإداري: يتناول هذا المحور قدرة المؤسسة على تبني الابتكار وتحفيز التفكير الإبداعي في حل المشكلات، ويتكون من (7) عبارات تقيس السعي لإيجاد أفكار جديدة، تطوير أساليب العمل، تحسين البنية التكنولوجية، وإدخال تغييرات على السياسات والإجراءات التنظيمية بشكل منتظم.

جدول (3) مقياس ليكرت السباعي التدريجي

الدرجة	القيمة
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق إلى حد ما	2
لا أوافق	3
محايد	4
موافق	5
موافق إلى حد ما	6
موافق بشدة	7

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة استجابات المشاركين، حيث تتراوح القيم من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (7) "أوافق بشدة"، وذلك لجميع عبارات محاور الدراسة، كما هو موضح في الجدول (3) وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$0.8 = \frac{1 - 7}{7} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم إضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس. كما في الجدول رقم (4).

#### جدول (4) معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	قليلة جداً
2.6-1.81	قليلة نوعاً ما
3.4-2.61	قليلة
4.2-3.41	متوسطة
5-4.21	عالية
5.8-5	عالية نوعاً ما
7-5.8	عالية جداً

### 1.6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري: وهو يعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل. أي أن

شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود. تم عرض الاستبانة في صورتها

الأولية على (5) من المحكمين المذكور أسمائهم في قائمة الملاحق، وهم من المحكمين

الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة من كلية الإدارة في جامعة صحار للتعبير عن آرائهم حول

صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى .  
أو مستوى صياغة اللغة العربية أو اية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو  
الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء  
المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو  
دمج بعض الفقرات الأخرى.

2. صدق البناء والاتساق الداخلي: وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول  
أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد والمحمور، حيث تم تقسيم  
أدوات الدراسة إلى محورين: انماط القيادة الادارية ومحور الدافعية الذاتية والإبداع الاداري.  
3. ثبات أداة الدراسة: الثبات يعني الاتساق في النتائج المستحصل عليها، واستقرار النتائج  
بمرور الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة  
من الأفراد مرة أخرى ، ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات  
التي سيشمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمته (Chroanbach's Alpha) حيث  
تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلما اقتربت القيمة من  
الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة . يظهر الجدول رقم (10.3) أن قيمة الفا  
كرونباخ تراوحت بين ( 0.620 و 0.885) بالنسبة لأبعاد. بينما كانت هذه القيمة بالنسبة  
لمحوري الدراسة (0.885 و 0.927 على الترتيب). اما بالنسبة للمؤشر الكلي كانت قيمة  
المعامل (0.948). لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات. وأن البيانات المتحصل عليها  
من خلال هذه الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام

ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وذلك لتتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء
- معامل الاتساق (Chroanbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة .
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples t test) وذلك لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة .

- اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (أكثر من فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة .
- اختبار الانحدار الخطي (Linear Regression) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع .

### 8.3 ملخص الفصل

يستعرض الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج. استهدف مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 309 موظفين بمستويات وظيفية مختلفة.

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم التحقق من صدقها وثباتها قبل تحليلها باستخدام برنامج SPSS. شملت المعالجات الإحصائية الوصف الإحصائي وتحليل التباين لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت البيانات الديموغرافية للعينة أن غالبية المشاركين من الذكور، المتزوجين، الحاصلين على درجة البكالوريوس، ولديهم خبرة طويلة تزيد عن 10 سنوات، مما قد يؤثر على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتفسيرها

❖ مقدمة

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ الاجابة عن تساؤلات الدراسة

❖ اختبار فرضيات الدراسة

❖ ملخص الفصل

## 1.4 مقدمة

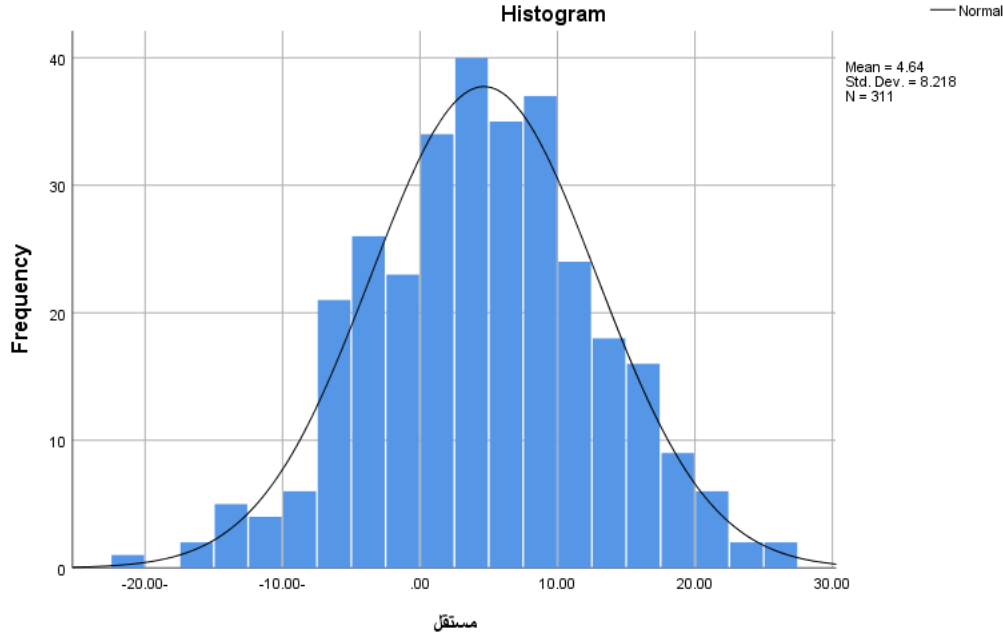
في هذا الفصل سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة وتفسيرها بالتفصيل، بهدف فهم تأثير الأنماط القيادية والدافعية الذاتية على تحقيق الابتكار الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. سيتم بدايةً بمقدمة تسلط الضوء على النتائج المهمة والاتجاهات الرئيسية التي تم التوصل إليها، تلاها تحليل لاختبار توزيع البيانات للتحقق من صلاحيتها الإحصائية، ومن ثم الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي تتناول أبعاد الأنماط القيادية والدافعية الذاتية، وسيتم الانتقال بعد ذلك إلى اختبار فرضيات الدراسة لتحليل العلاقات والتأثيرات المحتملة مما يسهم في فهم عميق لكيفية تعزيز الإدارة الإبداعية في السياق الإداري الحكومي.

### 2.4 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو أمر ضروري لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل. تم تطبيق كل من اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk على البيانات، حيث إن اختبار Kolmogorov-Smirnov يُستخدم عادةً للعينات الكبيرة، بينما اختبار Shapiro-Wilk أكثر قوة للعينات الأصغر. يوضح الجدول والشكل التالي المدرج التكراري للبيانات، والليذان يوضحان توزيع القيم مقارنة بالتوزيع الطبيعي المفترض.

جدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
مستقل	.021	311	.200*	.998	311	.980
تابع	.048	311	.082	.995	311	.378
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						



شكل (1) اختبار التوزيع الطبيعي (المدرج التكراري للبيانات)

كما هو موضح في الرسم البياني والجدول أعلاه، فإن نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغيرات الدراسة تشير إلى قيمة  $Sig = 0.200$ ، وهي أعلى من  $0.05$ ، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الفعلي والتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن اعتبار البيانات موزعة طبيعياً. وبالمثل، فإن نتائج اختبار Shapiro-Wilk تدعم هذه النتيجة، حيث بلغت قيمة  $Sig = 0.980$ ، مما يشير أيضاً إلى عدم رفض فرضية التوزيع الطبيعي. بالنسبة لمتغير (تابع)، جاءت قيم  $Sig$  أعلى من  $0.05$  في كلا الاختبارين، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية في التحليل اللاحق.

### 3.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

للإجابة على السؤال الأول "ما مستوى ممارسة القيادات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان لأنماط القيادة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة التشاركية)؟"، سوف نقوم بعرض النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور بعد الأنماط القيادية.

تُظهر نتائج جدول رقم (6) أن القيادة التبادلية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عُمان تُمارس بمستوى عالٍ جداً، حيث بلغ المتوسط العام 4.66. ويدل ذلك على أن المسؤولين في الوزارة يعكسون أسلوباً قيادياً قائماً على تعزيز العلاقة بين القائد والموظفين، من خلال تقديم الدعم والتوجيه المستمرين، فضلاً عن توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

يتضح من البيانات أن أكثر العبارات التي حصلت على تقييم مرتفع هي "يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل" بمتوسط 4.84، ما يشير إلى أن القادة في الوزارة يحرصون على ترسيخ بيئة تعاونية تعزز من اندماج الموظفين في العمل، وهو أحد الركائز الأساسية للقيادة التبادلية الناجحة. كما أن عبارة "يغرس المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمهم بكفاءته وقدراته في العمل" حصلت على متوسط 4.78، مما يعكس أهمية القائد كنموذج يُحتذى به في المؤسسة.

في المقابل، لوحظ أن أقل العبارات تقيماً كانت "يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل" بمتوسط 4.52، وهو ما يشير إلى وجود هامش للتحسين فيما يتعلق بتوضيح الأهداف الاستراتيجية والتواصل الفعال حول تطلعات الوزارة المستقبلية.

جدول (6) التحليل الوصفي لبعء "القيادة التبادلية"

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	درجة الموافقة
1.85	4.65	يبيدي المسؤول اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تنميتهم وتطورهم.	عالية جدا
1.92	4.52	يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل.	عالية جدا
1.94	4.58	يتمتع المسؤول بنمط قيادي داعم مما يشجع الموظفين ويقدر إنجازاتهم.	عالية جدا
1.86	4.84	يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل.	عالية جدا
1.89	4.63	يشجع المسؤول الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات.	عالية جدا
1.82	4.64	يتمتع المسؤول بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته وقناعاته الخاصة بالعمل.	عالية جدا
1.81	4.78	يغرس المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمهم بكفاءته وقدراته في العمل.	عالية جدا
عالية جدا	4.66	المتوسط العام للقيادة التحويلية	

تُظهر نتائج الجدول رقم (7) انه حقق هذا البعد متوسطاً عاماً قدره 4.78، وهو مستوى عالٍ جداً، مما يدل على أن القادة في الوزارة يمارسون القيادة التحويلية بفعالية. تُعد القيادة التحويلية أسلوباً يركز على الإلهام وتحفيز الموظفين للوصول إلى مستويات أداء أعلى، ويتضح من النتائج أن هذا النهج متبع في الوزارة.

أبرز العبارات التي سجلت أعلى المتوسطات هي "يقوم المسؤول المباشر بالتدخل والتوجيه عندما لا يتم استخدام المعايير أو عندما لا يكون الأداء وفقاً للتوقعات" بمتوسط 4.92، و"يراقب المسؤول المباشر الانحرافات عن القواعد والمعايير ويتخذ الإجراءات التصحيحية لمنع الأخطاء" بمتوسط 4.85، ما يدل على أن القادة لا يكتفون فقط بتقديم التوجيه، بل يحرصون أيضاً على تصحيح الأخطاء وضمان التزام الموظفين بالمعايير المحددة.

أما أقل العبارات تقيماً، فكانت "يخبر المسؤول المباشر العاملين بما يجب عليهم إنجازه للحصول على المكافآت/التقييمات التي يستحقونها" بمتوسط 4.42. قد يشير ذلك إلى الحاجة إلى مزيد من التوضيح حول نظام الحوافز والتقييم، بحيث يكون أكثر شفافية وعدالة، مما قد يعزز من رضا الموظفين ودافعيتهم.

جدول (7) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث القيادة التحويلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يخبر المسؤول المباشر العاملين بما يجب عليهم إنجازه للحصول على المكافآت/التقييمات التي يستحقونها.	4.42	1.98	عالية جدا
يبيد المسؤول المباشر رضاه عندما يحقق العاملون مخرجات العمل بناء على المعايير ووفقا للتوقعات.	4.59	1.76	عالية جدا
يعترف المسؤول المباشر بإنجازات العاملين المرتبطة بتحقيق أهداف العمل ويكافئهم عليها.	4.70	1.87	عالية جدا
يقوم المسؤول المباشر بالتدخل والتوجيه عندما لا يتم استخدام المعايير أو عندما لا يكون الأداء وفقاً للتوقعات .	4.92	1.70	عالية جدا
يراقب المسؤول المباشر الانحرافات عن القواعد والمعايير ويتخذ الإجراءات التصحيحية لمنع الأخطاء.	4.85	1.69	عالية جدا
يخبر المسؤول المباشر العاملين بالمعايير التي يجب عليهم معرفتها لتنفيذ عملهم.	4.84	1.67	عالية جدا
المتوسط العام للقيادة التبادلية	4.78		عالية جدا

تُظهر نتائج الجدول رقم (8) أنه بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4.83، مما يعكس ممارسة قوية للقيادة التشاركية، والتي تعتمد على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار والاستماع لأرائهم واقتراحاتهم. يُظهر الجدول أن الموظفين يشعرون بأن أصواتهم مسموعة، حيث حصلت عبارة "يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين في حل مشكلاتهم" على أعلى متوسط بلغ 5.02، مما يعكس بيئة عمل تشجع التواصل الفعال بين القادة والموظفين.

كما سجلت عبارة "يعطي المسؤول المباشر فرصة لجميع العاملين للتعبير عن آرائهم" متوسطاً عالياً جداً بلغ 5.01، وهو ما يدل على مدى الانفتاح الذي يتحلى به القادة في الوزارة تجاه وجهات نظر موظفيهم. من ناحية أخرى، حصلت عبارة "يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار آراء العاملين حتى إذا كانت غير متوافقة مع توجهاته" على أدنى متوسط في هذا البعد (4.62)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتعزيز تقبل القادة للأفكار المختلفة والعمل على استيعابها في عملية صنع القرار.

للإجابة على السؤال الثاني ما مستوى الدافعية الذاتية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟ سوف نقوم بعرض النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور.

جدول (8) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيادة التشاركية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن الأفكار / الاقتراحات/ لتجديد العمل.	4.89	1.73	عالية جدا
يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين في حل مشكلاتهم.	5.02	1.68	عالية جدا
يسترشد المسؤول المباشر باقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر عليهم.	4.73	1.71	عالية جدا
يعطي المسؤول المباشر فرصة لجميع العاملين للتعبير عن آرائهم.	5.01	1.75	عالية جدا
يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار آراء العاملين حتى إذا كانت غير متوافقة مع توجهاته.	4.62	1.83	عالية جدا
يستمتع المسؤول المباشر إلى نصيحة العاملين بشأن تكاليف وإجراءات العمل الواجب اتباعها.	4.69	1.72	عالية جدا
المتوسط العام للقيادة التشاركية	4.83		عالية جدا

تُظهر نتائج الجدول رقم (9) حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدافعية الذاتية لدى الموظفين مرتفع جداً، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع في جميع العبارات المدرجة، مما يعكس مستوى عالٍ من الحماس والرغبة في تحقيق النجاح داخل الوزارة. على سبيل المثال، حصلت

العبارة "أشجع زملائي في العمل على التحدث حول القضايا المتعلقة بالتحسين والتطوير" على أعلى متوسط حسابي (5.85)، مما يدل على أن بيئة العمل تعزز ثقافة التعاون والنقاش المفتوح حول التحسين المستمر.

كما أن الشعور بمعنى الوظيفة وأهميتها يعد عاملاً رئيسياً في تحفيز الموظفين، حيث سجلت العبارة "أشعر أن وظيفتي الحالية ذات قيمة ومعنى" متوسطاً مرتفعاً (5.76)، مما يعكس مدى ارتباط الموظفين بأدوارهم الوظيفية وإيمانهم بأهمية عملهم. وبالمثل، فإن الاستمتاع بالوظيفة كان له تأثير واضح، حيث حصلت العبارة "أجد مهام وظيفتي الحالية ممتعة" على متوسط (5.61)، مما يعكس وجود بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

من الجدير بالذكر أن انخراط الموظفين في العمل لدرجة نسيان الأمور الأخرى من حولهم حصل على متوسط أقل (5.02)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يكونون منغمسين كلياً في وظائفهم، وهو ما قد يعكس الحاجة إلى تطوير أساليب جديدة لتعزيز التركيز والاستغراق في العمل.

جدول (9) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الدافعية الذاتية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تمثل مهام عملي الحالي قوة دافعة ذاتية نحو إنجاز وظيفتي.	5.42	1.52	عالية جداً
أجد مهام وظيفتي الحالية ممتعة.	5.61	1.56	عالية جداً
أشعر أن وظيفتي الحالية ذات قيمة ومعنى/مغزى.	5.76	1.50	عالية جداً
أجد أن وظيفتي ممتعة للغاية لدرجة أنها محفزة بحد ذاتها.	5.52	1.65	عالية جداً
أكون منغمساً (مستغرقاً) في وظيفتي لدرجة أنني أنسى الأشياء الأخرى من حولي.	5.02	1.69	عالية جداً
المتوسط العام للدافعية الذاتية	5.57		عالية جداً

للإجابة على السؤال الثالث "ما مستوى الإبداع الإداري السائد في وزارة الأوقاف والشئون الدينية في سلطنة عمان؟" ، سوف نقوم بعرض النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور .

تُظهر نتائج الجدول رقم (10) تحليل نتائج الإبداع الإداري أن الموظفين يمتلكون توجهاً قوياً نحو تبني الأفكار الجديدة والمشاركة في تحسين بيئة العمل. وتوضح النتائج أن هناك دعماً كبيراً من قبل الموظفين لعمليات التطوير المستمر، حيث حصلت العبارة "أقترح طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل في المؤسسة التي أعمل بها" على متوسط (5.71)، مما يعكس مستوى عالٍ من المبادرة والابتكار داخل الوزارة.

جدول (10) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإبداع الإداري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة.	5.60	1.43	عالية جداً
أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.	5.71	1.38	عالية جداً
أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصلية) لمشكلات العمل.	5.69	1.45	عالية جداً
أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.	5.55	1.43	عالية جداً
أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.	5.59	1.44	عالية جداً
المتوسط العام للإبداع الإداري	4.90		عالية جداً

كما أن الموظفين لديهم استعداد للتعبير عن آرائهم حتى لو كانت مختلفة عن آراء زملائهم، حيث سجلت العبارة "أفصح عن رأيي في قضايا العمل، حتى لو كانت مختلفة عن آراء زملائي" متوسطاً (5.62)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثقة بالنفس والاستقلالية الفكرية.

ومع ذلك، فإن بعض العبارات المتعلقة بالقدرة على تنفيذ الأفكار الجديدة أو الحصول على الدعم المؤسسي قد تكون أقل نسبياً، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في تحويل الأفكار المبتكرة إلى

مشاريع قابلة للتنفيذ داخل بيئة العمل. لذا، من المهم تعزيز بيئة داعمة للإبداع من خلال تقديم الحوافز للموظفين الأكثر إبداعًا وتمكينهم من تنفيذ أفكارهم التطويرية.

للإجابة على السؤال الرابع "هل يوجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة)؟"، سوف نقوم بـ

- اختبار T للعينات المستقلة (Independent T-test) للمتغير ثنائي الفئة (الجنس)
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للمتغيرات متعددة الفئات (العمر والخبرة)

أولاً: الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس

أظهرت نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة (جدول 10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغيري الأنماط القيادية والدافعية الذاتية والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة (T) لكل منهما (2.14) و(1.98)\*\* على التوالي، عند مستوى دلالة (0.033) يشير ذلك إلى أن الذكور لديهم مستويات أعلى من الإدراك لممارسات القيادة والدافعية الذاتية مقارنة بالإناث، مما قد يعكس اختلافات في طبيعة الأدوار المهنية، الفرص القيادية، أو التوجهات التنظيمية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان.

جدول (11) نتائج اختبار (T) للفروق في استجابات المبحوثين تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الانماط القيادية والدافعية الذاتية	ذكر	279	5.2	1.3	2.14	307	0.033
	انثى	30	4.9	1.4			
الإبداع الإداري	ذكر	279	5.4	1.2	1.98	307	0.033
	انثى	30	5.1	1.3			

## ثانيًا: الفروق في استجابات المبحوثين تبعًا لمتغير العمر

وفقًا لنتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) (جدول 11)، تبين وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية في استجابات المبحوثين، حيث بلغت قيمة (F) (10.66) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يشير إلى أن الفئات العمرية المختلفة لديها تصورات متفاوتة حول تأثير الأنماط القيادية والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري. يمكن تفسير هذه الفروق من خلال تأثير التجربة المهنية وتطور الفهم الإداري مع التقدم في العمر، حيث قد يكون الموظفون الأكبر سنًا أكثر قدرة على استيعاب أثر القيادة في تعزيز الإبداع الإداري مقارنة بمن هم في بداية حياتهم المهنية.

ثالثًا: الفروق في استجابات المبحوثين تبعًا لمتغير الخبرة

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين وفقًا لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) (10.18) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن مستويات الخبرة المختلفة تؤثر بشكل كبير على إدراك المبحوثين للأنماط القيادية والدافعية الذاتية وتأثيرها في تحقيق الإبداع الإداري. يمكن تفسير ذلك بأن الأفراد ذوي الخبرة الطويلة قد يكون لديهم فهم أعمق لدور القيادة في تطوير بيئة عمل محفزة للإبداع، بينما قد يكون الأفراد ذوو الخبرة المحدودة أقل وعيًا بهذه الأبعاد.

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات المبحوثين تبعًا لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	245.32	2	122.66	10.66	0.000
	داخل المجموعات	3521.45	306	11.51		
	المجموع	3766.77	308			
الخبرة	بين المجموعات	198.76	2	99.38	10.18	0.000
	داخل المجموعات	2987.54	306	9.76		
	المجموع	3186.30	308			

وبشكل عام تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة). إذ تبين أن الذكور لديهم إدراك أعلى لممارسات القيادة مقارنة بالإناث، كما أن الفئات العمرية المختلفة أظهرت تبايناً في تصوراتها حول دور القيادة في الإبداع الإداري، إضافة إلى تأثير مستوى الخبرة في تشكيل وجهات نظر المبحوثين حول هذه العلاقة. بناءً على هذه النتائج، يمكن التوصية بأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم برامج القيادة والدافعية الذاتية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على تلبية احتياجات الفئات المختلفة لضمان بيئة عمل أكثر تحفيزاً للإبداع الإداري.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة أنماط القيادة الإدارية على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان. وتفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة أسلوب القيادة التحويلية على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان.

2. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة أسلوب القيادة التبادلية على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان.

3. يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسة أسلوب القيادة التشاركية على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان.

سوف نقوم بتحليل الانحدار المتعدد.

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.68	0.35	0.07	5.00	0.01
القيادة التبادلية	0.55	0.28	0.09	3.11	0.01
القيادة التشاركية	0.71	0.47	0.06	7.83	0.01

- يتضح من الجدول أن جميع أساليب القيادة المدروسة (التحويلية، التبادلية، التشاركية) لها تأثير إيجابي على تحقيق الإبداع الإداري، حيث إن جميع معاملات الانحدار (β) موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.01، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية.
- القيادة التشاركية حققت أعلى تأثير على الإبداع الإداري (β = 0.47, r = 0.71) وأعلى قيمة (7.83) t ، مما يدل على أن هذا الأسلوب القيادي هو الأكثر تأثيرًا في تعزيز الإبداع الإداري بين الموظفين في الجهات الحكومية.
- القيادة التحويلية جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير (β = 0.35, r = 0.68) ، مما يشير إلى أن هذا النمط يعزز الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة، لكنه أقل تأثيرًا مقارنةً بالقيادة التشاركية.
- القيادة التبادلية كان لها أقل تأثير بين الأنماط الثلاثة (β = 0.28, r = 0.55) ، لكنها لا تزال ذات دلالة إحصائية، ما يعني أنها تلعب دورًا في تحقيق الإبداع الإداري، وإن كان بدرجة أقل من النمطين الآخرين.

الاستنتاج: تدعم النتائج الفرضية الرئيسة الأولى، ولكن بدرجات متفاوتة بين الأنماط القيادية، حيث كانت القيادة التشاركية الأكثر تأثيرًا، تليها القيادة التحويلية، ثم التبادلية.

### الفرضية الرئيسة الثانية:

"يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للدافعية الذاتية للعاملين على تحقيق الإبداع الإداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان".

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على انه يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية للدافعية الذاتية للعاملين على تحقيق الابداع الاداري بالجهات الحكومية بسلطنة عمان. سوف نقوم بتحليل الانحدار المتعدد

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل الانحدار (β)	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الدافعية الذاتية	0.73	0.39	0.07	5.57	0.01

• تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الدافعية الذاتية وتحقيق الإبداع الإداري (r = 0.73)، مما يعكس التأثير الكبير لهذا المتغير في تحفيز الإبداع.

• قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.39$ ) إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعني أن ارتفاع مستوى الدافعية الذاتية للعاملين يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري بشكل ملحوظ.

• قيمة t المرتفعة (5.57) تدل على قوة التأثير الإحصائي، مما يعزز صحة الفرضية.

الاستنتاج: تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسة الثانية، حيث إن الدافعية الذاتية للعاملين تعد عاملاً جوهرياً في تعزيز الإبداع الإداري داخل الجهات الحكومية.

#### 5.4 ملخص الفصل

في هذا الفصل، تم تقديم وتحليل نتائج الدراسة بهدف فهم تأثير الأنماط القيادية والدافعية الذاتية على تحقيق الابتكار الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. شمل التحليل اختبار التوزيع الطبيعي، الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، مما ساعد في استنتاج العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة.

## الفصل الخامس

### عرض النتائج والتوصيات

❖ المقدمة

❖ عرض النتائج ومناقشتها

❖ توصيات الدراسة

❖ الدراسات المستقبلية

## 1.5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات واستكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية والدافعية الذاتية وأثرهما على تحقيق الابتكار الإداري في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. كما يتناول الفصل استخلاص التوصيات بناءً على هذه النتائج، إضافة إلى اقتراح مجالات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تعزز الفهم حول الموضوع.

## 2.5 عرض النتائج

استنادًا إلى التحليلات الإحصائية التي تمت في الفصل الرابع، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

### 1. مستوى ممارسة الأنماط القيادية:

- أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يُمارس بمستوى عالٍ جدًا في المؤسسات الحكومية، حيث بلغ المتوسط العام 4.66، مما يشير إلى اهتمام القادة بتعزيز الرؤية المشتركة، وتحفيز الموظفين، وتشجيع التفكير الابتكاري.
- فيما يخص القيادة التبادلية، تبين أن المسؤولين يركزون على توفير بيئة منظمة تعتمد على التوجيه المباشر، مع التركيز على تحقيق الأهداف من خلال الحوافز والمكافآت.
- أما القيادة التشاركية، فقد أظهرت الدراسة أن القادة في المؤسسات الحكومية يشجعون بيئة العمل التعاوني ويسهمون في تعزيز الثقة بين الموظفين.

### 2. تأثير الأنماط القيادية على الابداع الإداري:

- كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابداع الإداري، مما يعني أن تبني هذا الأسلوب القيادي يسهم في تعزيز التفكير الإبداعي والتطوير المؤسسي.
- أظهرت الدراسة أن القيادة التبادلية تؤثر بشكل محدود على الابتكار الإداري، حيث تركز على الامتثال للمعايير والإجراءات، مما قد يحد من القدرة على الإبداع.
- أكدت النتائج أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على الابتكار الإداري من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيع بيئة العمل التعاوني.

### 3. الدافعية الذاتية وعلاقتها بالابداع الإداري:

- أظهرت النتائج أن مستوى الدافعية الذاتية بين الموظفين مرتفع، مما يعكس اهتمام العاملين بتطوير مهاراتهم والمساهمة في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تبين أن الدافعية الذاتية تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الابداع الإداري، حيث إن الموظفين ذوي الدافعية العالية يكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في العمليات الإبداعية والتطويرية.

### المناقشة نتائج الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

تتناول هذه المناقشة مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة عبر عدة محاور رئيسية، تشمل أنماط القيادة وتأثيرها على الإبداع الإداري، الدافعية الذاتية، والفروق الفردية بين المبحوثين.

## أولاً: أثر أنماط القيادة على تحقيق الإبداع الإداري.

أكدت الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية والتشاركية لهما تأثير إيجابي واضح على الإبداع الإداري، حيث تعملان على تعزيز مشاركة الموظفين، تحفيزهم على تقديم أفكار جديدة، وتحسين الأداء. هذه النتيجة تتفق مع دراسات مثل دراسة الشديقات (2021)، العجلوني (2018)، وأحمد (2021)، التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة التفاعل بين القادة والموظفين، مما يعزز مناخ الإبداع. كما أظهرت دراسة رميلة (2022) أن النمط الديمقراطي في القيادة يعزز الإبداع الإداري، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية.

في حين أن بعض الدراسات (مثل واعر، 2015) أظهرت أن القيادة التبادلية قد يكون لها تأثير إيجابي على الإبداع الإداري، وجدت الدراسة الحالية أن تأثير هذا النمط محدود، نظرًا لاعتماده على المكافآت والعقوبات، مما يضعف استقلالية الموظفين. هذا الاختلاف يتماشى مع دراسات مثل زريق (2015) التي أشارت إلى أن القيادة التبادلية تركز على الإنجاز المباشر أكثر من تحفيز الابتكار.

## ثانياً: دور الدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري

أكدت الدراسة أن الدافعية الذاتية تعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الإبداع الإداري، حيث أن الموظفين الذين يمتلكون مستويات عالية من الدافعية يكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار جديدة وتحسين الأداء. هذه النتيجة تتفق مع دراسات مثل دراسة حسين (2018) والبوشي (2019) التي أكدت على دور الحوافز الداخلية والتشريعات في تعزيز الدافعية والإبداع. كما تدعمها دراسة (Parasyuk & Chemerys, 2015) التي وجدت علاقة إيجابية بين الدافعية الذاتية والإبداع الإداري.

وجدت بعض الدراسات مثل واعر (2015) أن الدافعية الذاتية ليست العامل الوحيد المحفز للإبداع، بل تحتاج إلى تكامل مع القيادة الفعالة. بينما ركزت الدراسة الحالية على أهمية الدافعية الذاتية كعامل مستقل في تحقيق الإبداع الإداري. كما أن بعض الدراسات مثل دراسة الجعلوني (2021) وجدت أن بعض الموظفين قد لا يستجيبون للدافعية الذاتية إذا لم تكن القيادة داعمة بشكل كافٍ، وهو ما لا يعكسه نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت تأثيراً قوياً للدافعية الذاتية.

### ثالثاً: الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين وفقاً للخبرة والعمر، حيث كان الموظفون ذوو الخبرة الطويلة أكثر إدراكاً لدور القيادة في تحقيق الإبداع، مقارنة بالمبتدئين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2021) التي أوضحت أن الموظفين الأكبر سنًا أكثر قدرة على استيعاب تأثير القيادة في تعزيز الإبداع مقارنة بمن هم في بداية حياتهم المهنية. كما تتماشى مع نتائج دراسة زريق (2015) التي وجدت أن العمر والخبرة يلعبان دوراً في تحديد كيفية استجابة الموظفين لأساليب القيادة المختلفة.

في حين أشارت بعض الدراسات مثل دراسة الشديقات (2021) إلى أن الجنس ليس له تأثير كبير على تصورات القيادة والإبداع الإداري، أظهرت الدراسة الحالية وجود فروق بين الذكور والإناث، حيث كان الذكور أكثر إدراكاً لممارسات القيادة مقارنة بالإناث. كذلك، أشارت بعض الدراسات مثل العجلوني (2018) إلى أن الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على استجابات الموظفين للقيادة، في حين أن الدراسة الحالية أثبتت عكس ذلك.

## الخلاصة

• القيادة التحويلية والتشاركية أثبتت تأثيرها الإيجابي على الإبداع الإداري، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة.

• القيادة التبادلية كان تأثيرها محدودًا في الدراسة الحالية، وهو ما يختلف عن بعض الدراسات التي رأت فيها نمطًا محفزًا للإبداع.

• الدافعية الذاتية لها دور حاسم في تحقيق الإبداع، وهو ما تدعمه معظم الدراسات السابقة، رغم وجود بعض الاختلافات حول مدى استقلالية تأثيرها.

• الفروق بين المبحوثين وفقًا للعمر والخبرة كانت واضحة في الدراسة الحالية، مما يتفق مع بعض الدراسات السابقة، ولكنه يختلف عن أخرى وجدت أن هذه الفروق ليست ذات دلالة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الدراسة الحالية قدمت رؤى جديدة حول العلاقة بين أنماط القيادة، الدافعية الذاتية، والإبداع الإداري، مع التوسع في تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية، وهو ما يميزها عن بعض الدراسات السابقة.

### 3.5 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الابتكار الإداري في وزارة الأوقاف الشؤون الدينية:

#### 1. تعزيز القيادة التحويلية:

- تشجيع القادة على تبني استراتيجيات القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تطوير مهاراتهم في التحفيز والتأثير الإيجابي على الموظفين.
- العمل على تعزيز التواصل الفعال بين القادة والموظفين لضمان وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## 2. تعزيز بيئة العمل التشاركية:

- تشجيع المسؤولين على توفير فرص لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعزز الابتكار الإداري ويحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
- تفعيل برامج تحفيزية تعتمد على المكافآت غير المادية، مثل التقدير العلني والتكريم، لتعزيز الدافعية الذاتية.

## 3. تعزيز ثقافة الابتكار:

- إنشاء منصات داخل المؤسسات الحكومية تسمح بمشاركة الأفكار الإبداعية وتقديم الحلول المبتكرة للتحديات الإدارية.
- توفير حوافز مالية ومعنوية للموظفين الذين يساهمون بأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

## 4. تحسين سياسات الموارد البشرية:

- تطوير أنظمة تقييم الأداء بحيث تشمل معايير الابتكار والإبداع كجزء أساسي من معايير التقييم.
- تقديم برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات.

## 4.5 الدراسات المستقبلية

لإثراء مجال البحث حول الابتكار الإداري والقيادة في المؤسسات الحكومية، توصي الدراسة بإجراء

بحوث مستقبلية في المجالات التالية:

1. دراسة تأثير متغيرات أخرى، مثل الثقافة التنظيمية ومستوى تمكين الموظفين، على العلاقة بين الأنماط القيادية الابداع الإداري.
2. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في سلطنة عمان لاستكشاف الاختلافات في تأثير القيادة على الابداع.
3. دراسة تأثير التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة على ديناميكيات القيادة والابداع الإداري في المؤسسات الحكومية.
4. فحص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابتكار الإداري وتأثيرها على مستوى رضا الموظفين وأدائهم.

## المصادر و المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، محمد حمدان، و الدريني، سارة السيد عبد الله. (2024). أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بتموين بالدقهلية. رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر.
2. بقشان، ريهام بنت خالد، و فلمبان، كمال بن نواوي. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، (62)، 415-445.
3. الحوامدة، فلاح سليمان فلاح، و الحوامدة، حمزة محمد. (2023). أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش، الأردن.
4. عبدالعزيز، حمدي جمعة، و الحربي، أسامة محمد دحدوح. (2024). دور القيادة التشاركية في تحسين الأداء السياقي في مستشفى الملك فهد المركزي بجازان - المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، 46(3)، 354-378.
5. الأشهب، نوال. (2014). أساسيات في القيادة والإدارة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
6. الحريبي، رافده. (2014). أساسيات في القيادة والإدارة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

7. حسينة، سليم. (2009). الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

8. خبراء المجموعة العربية. (2013). القائد المتميز بين الموهبة والإبداع. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

9. خيري، أسامة. (2013). القيادة الإدارية. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.

10. رباحي، رائدة. (2012). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

11. رزيق، حنان. (2015). القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة. جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

12. الرفاعي، رجا الله. (2013). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة.

13. الزهري، رندة. (2005). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. الكويت: عالم الفكر، مج(30).

14. السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. (ط1). عمان: دار المسيرة للنشر.

15. الشрман، حنان، و عطاري، عارف. (2017). درجة ممارسة القيادة الجمالية من قبل القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم عن بيئة العمل. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث التعليم العالي.

16. عاشور، محمد علي. (2012). درجة تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق.
17. العامري، صالح مهدي، و الغالبي، طاهر محسن. (2014). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
18. عبيدات، سهيم. (2007). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
19. عربيات، بشير. (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
20. عطاري، عارف. (2008). الإدارة التربوية: مقدمات لمنظور إسلامي. كتاب الأمة، قطر: إدارة البحوث والدراسات الإسلامية.
21. عطاري، عارف. (2013). التربية النقدية: التربية من أجل التحرر. عمان: دار أسامة.
22. العलगوني، كامل محمد. (2018). أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني. دراسة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
23. علي شريف، حورية، وعلي شريف، يوسف. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة القال (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة، الجزائر.

24. علي، محمد أحمد الخليفة. (2018). أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر، السودان.
25. رميلة، العمور. (2022). مدى تأثير أنماط القيادة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة على مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية.
26. عواد، فتحي أحمد نيا ب. (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
27. عون، وفاء. (2016). الإدارة بالإبداع. الرياض: مكتبة الملك فهد.
28. القاعودي، رفعت عبد الحليم. (2011). معوقات وأهمية التدريب على إدارة الإبداع. المجلة العربية للإدارة، 31(2).
29. المكاوي، عاطف. (2013). القيادة الإدارية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
30. منصور، أحمد. (2003). تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر.
31. واعر، وسيلة. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
32. يوسف، وآخرون. (2016). أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة زين للاتصالات بالسودان. جامعة نجران.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. Alalshaikh, Sultan Abdullah. (2017). Leadership styles in Saudi Arabian universities: Comparison based on educational background (Unpublished Doctoral Dissertation). Pepperdine University, California, USA.
2. Alcorn, Douglas S. (1992). Dynamic followership: Empowerment at work. *Management Quarterly*, 33(1), 9-13.
3. Blomberg, Annika, Kallio, Tomi, & Pohjanpaa, Henrik. (2017). Antecedents of organizational creativity: Drivers, barriers or both? *Journal of Innovations Management*, 1(2), 45-62.
4. Chemerys, Volodymyr, & Parasyuk, Ihor. (2000). Improving the management of creativity in local governments. *Journal of Public Administration*, 25(3), 215-230.
5. Choi, Byung-Chul, & Cho, Kyung-Won. (2024). Influence of transformational leadership on innovative behavior in the Korean public service sector: The moderated mediating effect of change management and PSM. *Public Performance & Management Review*.  
<https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2436631>
6. Dilshad Ahmed Salman, & Khairi Ali Auso. (2022). The sequential influence of creative leadership and organizational environment on strategic performance. *Journal of Environmental Management*, 278, 112-124.
7. Herbiyanti, Fitri, Rahmawati, Intan, Hardjowikarto, Dani Agus, & Suzana, Arief. (2024). The role of intrinsic motivation on innovative work behavior mediated by creative self-efficacy. *Journal Research of Social*

Science, Economics & Management, 3(12), 1687–1698.

<https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i08.559>

8. Jun, Kwang-Min, & Lee, Ji-Hyun. (2024). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(320).

<https://doi.org/10.3390/bs13040320>

9. Nguyen, Thanh, Pham, Minh, & Tran, Liem. (2023). Leadership styles and employee creativity: The interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 150, 12-28.

10. Parasyuk, Ivan, & Chemerys, Peter. (2015). Improving the management of creativity in local governments. *Journal of Public Administration and Policy Studies*, 8(3), 103-119.

11. Pinghao Ye, Liqiong Liu, & Joseph Tan. (2021). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: The moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4).

12. Salman, Dilshad Ahmed, & Khairi Ali Auso. (2022). The sequential influence of creative leadership and organizational environment on strategic performance. *Journal of Environmental Management*, 278, 112-124.

13. Yeap, Siew Boon. (2024). Did ethical leadership help to increase academic staff's innovative work behavior? The mediating role of intrinsic motivation and proactive personality. *Current Psychology*, 43, 9625–9637.

<https://doi.org/10.1007/s12144-023-04960-z>

## ثالثاً المواقع الالكترونية

1. عميد عادل محمد الشديقات ، أثر الانماط القيادية في الابداع الاداري :دراسة تطبيقية لاراء

مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قصبة المفرق الاردن م2021.

<https://www.hnjournal.net> تاريخ الزيارة 15 نوفمبر 2023م.

2. سيف الدين جلال رشوان و الطاهر احمد محمد علي ، أثر انماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين

بالبنوك السودانية . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان.2019.

[/https://repository.sustech.edu](https://repository.sustech.edu) تاريخ الزيارة 15 نوفمبر 2023م.

## الملاحق

### ملحق رقم (1) قائمة محكمي الاستبانة

م	الاسم	جهة العمل	الوظيفة
1	الدكتور عادل حسن	جامعة صحار	أستاذ مشارك
2	إيمان بنت سليمان المكتومية	جامعة صحار	مسؤول قسم الإدارة
3	الدكتور محمد بن عبدالله النوفلي	جامعة صحار	أستاذ مشارك
4	فاطمة بنت أحمد القاسمية	جامعة صحار	محاضر
5	الدكتور خالد الشيدي	جامعة صحار	أستاذ مشارك

## استبيان

أثر الأنماط القيادية والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات

### الحكومية بسلطنة عُمان

تحية

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

طيبة وبعد .....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر الأنماط القيادية والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان". لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية. سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، وننقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

### القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. الحالة الاجتماعية  أعزب  متزوج
3. المستوى التعليمي  دكتوراه  ماجستير  بكالوريوس
4. العمر  أقل من 30 عاماً  من 30 إلى أقل من 45 عاماً  45 عاماً فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة  أقل من 3 سنوات  من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  عشر سنوات فأكثر
6. الوظيفة الحالية  مدير عام / مساعد مدير عام  مدير / مساعد مدير إداري  فني / مهندس  غير ذلك،.....

القسم الثاني: تصف العناصر التالية (أنماط القيادة).

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

أ. القيادة التحويلية:

غير موافق بشدة	غير موافق نوعاً ما	غير موافق	محايد	موافق	موافق نوعاً ما	موافق بشدة	الفقرات
							1 يبدي المسؤول اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تميزهم وتطورهم
							2 يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل
							3 يتمتع المسؤول بنمط قيادي داعم مما يشجع الموظفين ويقدر إنجازاتهم
							4 يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل.
							5 يشجع المسؤول الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات
							6 يتمتع المسؤول بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته وقناعاته الخاصة بالعمل
							7 يغرس المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمهم بكفاءته وقدراته في العمل

ب. القيادة التبادلية:

غير موافق بشدة	غير موافق نوعاً ما	غير موافق	محايد	موافق	موافق نوعاً ما	موافق بشدة	الفقرات
							1 يخبر المسؤول المباشر العاملين بما يجب عليهم إنجازه للحصول على المكافآت/التقييمات التي يستحقونها.
							2 يبدي المسؤول المباشر رضاه عندما يحقق العاملون مخرجات العمل بناء على المعايير ووفقاً للتوقعات

							3	يعترف المسؤول المباشر بإنجازات العاملين المرتبطة بتحقيق أهداف العمل ويكافئهم عليها.
							4	يقوم المسؤول المباشر بالتدخل والتوجيه عندما لا يتم استخدام المعايير أو عندما لا يكون الأداء وفقاً للتوقعات .
							5	يراقب المسؤول المباشر الانحرافات عن القواعد والمعايير ويتخذ الإجراءات التصحيحية لمنع الأخطاء
							6	يخبر المسؤول المباشر العاملين بالمعايير التي يجب عليهم معرفتها لتنفيذ عملهم

### ت. القيادة التشاركية:

غير موافق بشدة	غير موافق نوعاً ما	غير موافق	محايد	موافق	موافق نوعاً ما	موافق بشدة	الفقرات	
							1	يشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن الأفكار / الاقتراحات/ لتجديد العمل.
							2	يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين في حل مشكلاتهم
							3	يسترشد المسؤول المباشر باقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر عليهم.
							4	يعطي المسؤول المباشر فرصة لجميع العاملين للتعبير عن آرائهم.
							5	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار آراء العاملين حتى إذا كانت غير متوافقة مع توجهاته
							6	يستمع المسؤول المباشر إلى نصيحة العاملين بشأن تكاليفات وإجراءات العمل الواجب اتباعها.

### القسم الثالث: (الدافعية الذاتية).

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

غير موافق بشدة	غير موافق نوعاً ما	غير موافق	محايد	موافق	موافق نوعاً ما	موافق بشدة	الفقرات
							1 تمثل مهام عملي الحالي قوة دافعة ذاتية نحو إنجازي لوظيفتي
							2 أجد مهام وظيفتي الحالية ممتعة
							3 أشعر أن وظيفتي الحالية ذات قيمة ومعنى/مغزى
							4 أجد أن وظيفتي ممتعة للغاية لدرجة أنها محفزه بحد ذاتها.
							5 أكون منغمساً (مستنغرقاً) في وظيفتي لدرجة أنني أنسى الأشياء الأخرى من حولي.

### القسم الرابع: (الإبداع الإداري).

يرجى توضيح إلى أي مدى تنتمي كل فقرة من الفقرات التالية للمقياس عبر وضع إشارة (✓) تحت ما ترونه مناسباً:

غير موافق بشدة	غير موافق نوعاً ما	غير موافق	محايد	موافق	موافق نوعاً ما	موافق بشدة	الفقرات
							1 أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة
							2 أبحث عن أساليب وتقنيات وآليات عمل جديدة.
							3 أسعى لإيجاد حلول جوهرية (أصيلة) لمشكلات العمل.
							4 أسعى لحشد الدعم للأفكار المبتكرة.
							5 أسعى إلى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية.



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	14/04/25
Project No.:	
Project Title:	أثر الأزمات القيادية والدافعية الذاتية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أسليمان العدوي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/44).

**Note:** The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi  
Chair of University Ethics & Biosafety Committee  
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman  
Email. [Rayya.albalushi@asu.edu.om](mailto:Rayya.albalushi@asu.edu.om)  
Phone: +968 2540 1183