



جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

ماجستير إدارة أعمال

رسالة:

" نموذج معتمد في فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي

للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس "

**An approved Model in Effectiveness Of leadership And Its
Relationship To The Innovative Behaviour Of The
Administrative Body At Sultan Qaboos University**

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص (القيادة)

إعداد الباحث:

سلطان بن سليمان بن عبيد العبري (1908701)

أشرف الدكتور:

صالح السناوي

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

2022 - 1443 هـ



الإقرار

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

الباحث:

الأسم : سلطان بن سليمان بين عبيد العبري

التوقيع:



إهداء



شكر وتقدير

إلهي لا يطيب النهار الى بطاعتك.. ولا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك..
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. .. والحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك الذي ألهمني
الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن من علي بفضلته ونعمته التي لا أحصيها، ومن علي بإتمام هذه
الرسالة، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
أجمعين، وبعد.

فأتوجه بخالص الشكر والتقدير لمشرفي الدكتور: صالح السناوي، حيث كان لتفضله بالإشراف
على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل علي بجهده ونصائحه،
جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

وأقدم بالشكر والاحترام والتقدير للدكاترة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما يبذلونه
من جهد في قراءة أطروحة رسالتي هذه، وعلى ما أبدوه من مقترحات قيمة كان لها الأثر الكبير في إثراء
هذه الرسالة واخراجها لتكون بين أيديكم على ما هي عليه الآن.

كما أتقدم بالشكر والعرفان الى جامعة الشرقية ممثلة بأعضاء هيئتها الأكاديمية والإدارية، ولا
يفوتني أن أتوجه بالشكر الى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في ابداء النصح والمشورة في مسيرتي
العلمية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى فاعلية القيادة للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس، وعن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة الادارية بجامعة السلطان قابوس، وتم استخدم العينة العشوائية البسيطة، كما تم توزيع عدد الاستبانات بواقع (357) استبانة على مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة بعد تعبأتها من الشريحة المستقصاة (325) إستبانة بنسبة استجابة بلغت (91%)، ومن ثم قام الباحث بتحليل النتائج من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وخلصت الدراسة الى النتائج الرئيسية التالية:

- تحديد مستوى فاعلية القيادة لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين بوزن نسبي (58.976%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين بوزن نسبي (56.918%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- يوجد تأثير (متوسط) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات كان من أهمها:

- زيادة الاهتمام بفاعلية القيادة في جامعة السلطان قابوس من خلال توفير بيئة تتسم بالتطوير، والتأهيل والتدريب.
- الإهتمام بنظام الحوافز المعنوية والمكافئات المادية، لتحفيز الأفراد، وتحقيق أهداف الجامعة - يتم تحديد الهدف المقصود الذي يتوافق من الدراسة الحالية وفق المخطط لها-.
- تعزيز التواصل الإداري بين قادة جامعة السلطان قابوس والمستويات الإدارية الأخرى، لتحفيز العاملين على الإنجاز والتطوير.
- تشجيع العاملين على التواصل الفعال فيما بينهم، لتبادل الآراء والافكار، ولتعزز الثقة والاحترام بينهم.

Abstract

This study aims to determine the level of leadership effectiveness and the level of innovative behaviour practice of the administrative body at Sultan Qaboos University. To achieve the study objectives and answer its questions, the researcher used the descriptive analytical approach and applied the questionnaire as a main tool for data collection. The study population consisted of the employees of the administrative body at Sultan Qaboos University, and a simple random sample was used. A number of (357) questionnaires were distributed to the study population, (325) of them retrieved with a response rate of (91%). The researcher analysed the results through the statistical analysis software (SPSS).

The study concluded the following main results:

- The level of leadership effectiveness among the leaders of Sultan Qaboos University, from the employees' perspective, came with a relative weight (58.976%), which is at a (medium) degree.
- The level of innovative behaviour among the leaders of Sultan Qaboos University, from the employees' perspective, came with a relative weight of (56.918%), which is at a (medium) degree.
- There is a (medium) statistically significant effect at the level of significance between the effectiveness of leadership and the innovative behaviour of the administrative body at Sultan Qaboos University.

The study provided a number of recommendations, most important of which are the followings:

- Paying attention to increase the effectiveness of leadership at Sultan Qaboos University through providing an environment of development, qualification and training.
- Taking into consideration the incentives and material and moral rewards system in order to motivate individuals and achieve the university's planed goals.
- Enhancing administrative communication between the leadership of Sultan Qaboos University to motivate employees to work, achieve and develop.
- Encouraging employees to communicate effectively with each other, to exchange ideas and opinions, and this would enhance trust and respect among them.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البيان
1	إهداء
3	شكر وتقدير
4	المستخلص
5	Abstract
6	قائمة المحتويات
10	قائمة الجداول
12	قائمة الأشكال
14	الفصل الأول: إشكالية الدراسة
17	1.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
19	2.1. أهداف الدراسة
20	3.1. أهمية الدراسة
21	4.1. فرضيات الدراسة
22	5.1. نموذج ومتغيرات الدراسة
24	6.1. حدود الدراسة
24	7.1. مصطلحات الدراسة
27	الفصل الثاني: الإطار النظري
28	المقدمة
29	المبحث الأول: فاعلية القيادة



31	1.1.2. المفاهيم
35	2.1.2. الأهمية
35	أهمية القيادة
36	صفات القائد الفعال.
38	أنماط القائد الفعال
44	عناصر القائد الفعال
46	3.1.2. الأبعاد
46	المهارات اللازمة للقيادة الفاعلة
49	نظريات القيادة
51	العوامل المؤثر في اختيار القائد
53	الفرق بين القائد والمدير
54	العلاقة بين القيادة والإدارة
55	4.1.2. الخلاصة
56	المبحث الثاني: السلوك الإبداعي
57	1.2.2. المفاهيم
59	2.2.2. الأهمية
59	أهمية السلوك الإبداعي
60	المراحل التي يمر بها السلوك الإبداعي
61	أبعاد السلوك الإبداعي
64	مجالات السلوك الإبداعي



64	3.2.2. الأبعاد
64	مراحل تكوين السلوك الإبداعي
65	أساليب السلوك الإبداعي
67	العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي
69	خصائص السلوك الإبداعي
70	نواتج السلوك الإبداعي
71	معوقات السلوك الإبداعي
73	القيادة والسلوك الإبداعي
74	4.2.2. الخلاصة
76	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
77	1.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية القيادة
89	2.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت بالسلوك الإبداعي
102	3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة
103	4.3.2. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
104	5.3.2. الفجوة البحثية
105	6.3.2. ما تميزت به الدراسة
105	7.3.2. مدى الاستفادة من الدراسات السابقة
107	الفصل الثالث:
108	1.3. منهج الدراسة
108	2.3. مصادر الدراسة



109	3.3. مجتمع الدراسة
109	4.3. عينة الدراسة
111	5.3. أداة الدراسة
112	6.3. خطوات بناء الاستبانة
113	7.3. صدق الاستبانة
121	8.3. ثبات الاستبانة
123	9.3. اختبار توزيع البيانات
123	10.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة
124	11.3. الخلاصة
125	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها
126	1.4. نتائج السؤال الرئيسي، ومناقشته
143	2.4. نتائج السؤال الفرعي الاول، ومناقشته
144	3.4. نتائج السؤال الفرعي الثاني، ومناقشته
145	4.4. نتائج السؤال الفرعي الثالث، ومناقشته
146	5.4. نتائج السؤال الفرعي الرابع، ومناقشته
147	6.4. نتائج الفرضية الرئيسية، ومناقشتها
150	7.4. نتائج الفرضية الفرعية الاولى، ومناقشتها
151	8.4. نتائج الفرضية الفرعية الثانية، ومناقشتها
152	9.4. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة، ومناقشتها
154	10.4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة، ومناقشتها



155	11.4. الخلاصة
156	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
157	1.5. نتائج الدراسة
162	2.5. توصيات الدراسة
166	3.5. دراسات مستقبلية مقترحة
166	4.5. الخاتمة
167	المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
104	الفجوة البحثية للدراسة	جدول (1):
110	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	جدول (2):
110	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول (3):
111	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	جدول (4):
111	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	جدول (5):
112	مقياس ليكرت الخماسي	جدول (6):
114	معاملات الارتباط لمحاور استبانة فاعلية القيادة	جدول (7):
115	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة" والدرجة الكلية للمجال	جدول (8):

116	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط الجيد" والدرجة الكلية للمجال	جدول (9):
117	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التأثير الفعال" والدرجة الكلية للمجال	جدول (10):
118	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتابعة والتقييم" والدرجة الكلية للمجال	جدول (11):
119	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السلوك الإبداعي" والدرجة الكلية للمجال	جدول (12):
121	معامل الارتباط درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	جدول (13):
122	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	جدول (14):
123	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	جدول (15):
127	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "فاعلية القيادة"	جدول (16):
129	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة"	جدول (17):
131	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "التخطيط الجيد"	جدول (18):
133	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "التأثير الفعال"	جدول (19):
136	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "المتابعة والتقييم"	جدول (20):

139	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " السلوك الإبداعي "	جدول (21):
143	اختبار مستوى الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة اختبار على السلوك الإبداعي	جدول (22):
144	اختبار مستوى التخطيط الجيد على السلوك الإبداعي	جدول (23):
145	اختبار مستوى التأثير الفعال على السلوك الإبداعي	جدول (24):
146	اختبار مستوى المتابعة والتقييم على السلوك الإبداعي	جدول (25):
148	تحليل الانحدار المتعدد - الفرضية الرئيسية	جدول (26):
150	معاملات الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي	جدول (27):
151	معاملات الارتباط بين التخطيط الجيد والسلوك الإبداعي	جدول (28):
153	معاملات الارتباط بين التأثير الفعال والسلوك الإبداعي	جدول (29):
154	معاملات الارتباط بين المتابعة والتقييم والسلوك الإبداعي	جدول (30):
159	النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة، أهدافها	جدول (31):
163	الاطار المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة	جدول (32):

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	بيان الأشكال	رقم الأشكال
22	أنموذج الفرضيات لدراسة	شكل (1):
23	أنموذج الدراسة	شكل (2):



45	عناصر القائد الفعال	شكل (3):
47	المهارات اللازمة للقيادة الفاعلة	شكل (4):



الفصل الأول

إشكالية الدراسة، وأهميتها

المقدمة

1.1 . مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

2.1 . أهداف الدراسة.

3.1 . أهمية الدراسة.

4.1 . فرضيات الدراسة.

5.1 . انموذج ومتغيرات الدراسة.

6.1 . حدود الدراسة.

7.1 . مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة، وأهميتها

المقدمة:

ما زالت القيادة تشغل اهتمام الباحثين عن وظيفتها ودورها في تحقيق النجاح أو الفشل للمؤسسة التي تقوم عليها، حيث أن اجتياح العولمة والتطور التقني كان له الأثر الكبير في توسع الكثير من وظائف القيادة، وامتداد مهامها، فقد أصبحت القيادة الآن بحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث تكون قادرة على مجابهة الصعوبات والعقبات.

وكما يشهد الوضع الحالي في سلطنة عمان العديد من التغيرات والتحولت الواسعة والمتلاحقة بعضها البعض في شتى المجالات، سواء على الصعيد الاقتصادي أو السياسي أو الصناعي أو الأمني أو التنظيمي، وذلك نتيجة لخطة التوازن المالي التي اعتمدها السلطنة منذ عام 2020م إلى 2024م، وهذا بدوره يرشدنا إلى الاستعانة بقيادة رشيدة وحكيمة في التعاطي مع التغيرات السريعة، والقدرة على الاستمرار والإزهار بشتى المجالات والأنشطة والعمليات المختلفة بفاعلية، وباستخدام العديد من الإمكانيات المتاحة؛ لتهيئة المناخ المناسب للعمل، وتشكيل مفهوم الإبداع في الأداء الوظيفي.

للقيادة دور بارز في تفسير سلوك الأفراد في المؤسسة، والتنسيق فيما بينهم، وتوجيههم نحو الطرق المثلى؛ لتحقيق الأهداف والغايات للمؤسسة (الحري، 2012: 99). والقيادة تربط بين القائد وفريق العمل في مواقف كثيرة، والتي تعمل على توجيه الأفراد نحو بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بمعنى أخرى هي نمط إنساني يعمل فيها القائد على استثارة جهود العاملين، وتنسيق جهودهم، وإثارة دوافعهم نحو الإنجاز بكفاءة، وحل مشكلاتهم التي تحول إلى تقليل من فاعلية الأداء (الربيع، 2004: 15).

إن القيادة المتميزة هي التي تقاس بمستوى كفاءة القائد في استثارة السلوك الإبداعي لدى الأفراد، فالقادة الناجحون يعملون على تهيئة المناخ المناسب للاحترام المتبادل والإبداع، ويحددون التوجهات التي ينبغي على الأفراد أن يسلكوها لتحقيق الأهداف، وكما لديهم ترغيب العاملين والانضمام إليهم.



كما إن مستوى فاعلية القيادة يعتبر الدينامو الأساسي في تحريك قدرات الأفراد في المؤسسة، وموجههم نحو العمل والإنجاز والإبداع، كما إن القيادة الفاعلة تظهر في الواجهة وبالتحديد في قيادة المؤسسات الأكاديمية الحكومية، لأن جوهرها يتطلب قائد عالي الفاعلية، والقدرة على الإلهام، وتوجيه سلوك الأفراد نحو الإبداع، والتزامهم بمبادئ وقيم المؤسسة الأكاديمية. والقادة الناجحون هم الذين يمكنهم معرفة احتياجات أفرادهم، ويجتهدون من أجل تلبية رغباتهم (الزهراني، 2012، 1-2).

وقد أوضح جولمان أن معدل الذكاء والسلوك الإبداعي يسهم في تحديد النجاح بنسبة حوالي (20%) وتاركاً (80%) إلى العوامل الأخرى التي يملكها الفرد، فالغالبية من القادة المتميزين في المجتمع لا يرجع تميزهم إلى ما يملكونه من معدل الذكاء، إنما لامتلاكهم مهارات الذكاء والسلوك الإبداعي (Golman، 2000: 27). ومن هنا تزداد أهمية القيادة الفاعلة في المؤسسة الأكاديمية، وهذا ما يفرض عليها الإبداع والتطوير بشكل مستمر، ومواكبة التغيرات العالمية من حيث الإبداع والتطور والابتكار (القطاونة، 2000: 25).

عندما تكون القيادة الفاعلة إيجابية، فإنها تعمل على تهيئة مناخ محفزاً ومشجعاً للسلوك الإبداعي والعكس صحيح، فالقيادة الفاعلة في المؤسسات الأكاديمية تعطي الفرصة إلى نمو السلوك الإبداعي، وتعمل على تشجيع التطور والتحديث، وتمنح الأفراد مجالاً واسعاً في اتخاذ القرارات الناجحة، وبالتالي تتشكل قيادة يسودها التميز والتفرد في الأداء، ويكون الإبداع هي الغاية الدائمة بها، وشغلها الشاغل، والعنصر الحيوي بها، وهذا لا بد أن يتم بمشاركة العاملين (الشوارة، 2012: 37).

كما إن القيادة الفاعلة هي التي تعبر عن الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والأمر الذي يجعلها مؤثرة في السلوك الإبداعي، وهذا ينعكس عليها إيجابياً أو سلباً على مستوى الإنتاجية لدى الأفراد، وهذا الأمر الذي يضمن نجاح المؤسسة، وتحقيق الأهداف، فقد ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة وهي بعنوان: فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في القيادات الأكاديمية (دراسة تحليلية في قيادات الأكاديمية بجامعة السلطان قابوس للعام 2022م).

1.2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

تشهد المؤسسات التعليمية (الأكاديمية) في معظم دول العالم على سلسلة مستمرة من التقييمات الإدارية سواء على مستوى الإداري أو الأكاديمي، بهدف تعزيز جودة مخرجاتها وخدماتها، وكل ذلك يحصل في ظل المنافسة بين المؤسسات الأكاديمية في تريع عرش الصدارة في التصنيف العالمي الجامعات كيو إس (QS) للاعتماد الأكاديمية الدولي ولضمان الجودة، وتعد جامعة السلطان قابوس من المؤسسات الأكاديمية المهمة في التعليم العالي بالسلطنة، والتي يستوجب عليها أن ترقى في مستوى أدائها وخدماتها.

ويعد السلوك الإبداعي ونشر ثقافته من التحديات التي تواجه المؤسسات التي تسعى في التميز والارتقاء في مستوى أدائها وخدماتها، ويزداد هذا التحدي أكثر حسب رأي الباحث إذا كانت المؤسسة إحدى قطاعات الحكومة، حيث يغلب عليها طابع الرسمية، والمركزية، والتي تعكس في طبيعة الإجراءات والسياسات المتبعة في تنفيذ المهام لدى الأفراد محكومة بدرجة من القيود والسياقات التقليدية. اعتمد الباحث على ثلاثة مصادر للشعور في المشكلة وهي كالآتي:

أولاً:

لاحظ الباحث من خلال دراسته في جامعة السلطان قابوس، عام 2006م إلى 2012م وعلى الرغم من دورها الرائد في مجال التعليم العالي وخدمة المجتمع العماني التي لا يمكن إنكارها، إلا أنه قد تحدث بعض التحديات التي من شأنها قد تضعف العلاقة بين العاملين وبين القيادة الإدارية؛ نتيجة لتأخر العمل، الأمر الذي يثير الشكاوى وعدم الرضى. ويأتي ذلك بتأكيد من دراسة (صلاح الدين، 2020) و(البداعية وآخرون، 2017) وإيماناً من الباحث بأن قدرة الجامعة في نجاحها أو فشلها يعتمد على نوعية القادة الذين يتسمون بالكفاءة والفاعلية العالية في توجيه سلوك العاملين نحو الابتكار والإبداع والتميز، وتحقيق أهداف المؤسسة، وخدمة شريحة الدارسين فيها، فقد تولدت لدى الباحث الرغبة الملحة في إجراء هذا البحث تطلعا وشغفا من أجل تطوير عمل الجامعة أكثر، والزيادة من فاعلية القيادة فيها، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها.



ثانياً:

لاحظ الباحث من خلال التصنيف العالمي الجامعات كيو إس (QS) فقد جاء ترتيب جامعة السلطان قابوس (368) لعام 2022 من بين الجامعات العالمية، ويعد هذا التقييم منخفضاً، ويجب على قادة الجامعة أن يحسنوا من مستوى أدائهم وخدماتهم حتى يرتفع مستواهم في تصنيفها (QS).

ثالثاً:

استعراض بعد الدراسات العربية التي تناولت فاعلية القيادة والسلوكيات الإبداعية، فقد كشفت دراسة أبو ناموس (2016) أن العاملين في الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة يمارسون السلوك الإبداعي بدرجة متوسطة، وقد أوصت بالعمل على تطوير الأساليب والنظم التي من شأنها تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، أما دراسة الحبسي (2021) فقد كشفت على وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية، وأما دراسة لبد (2018) فكشفت أن مستوى فاعلية القيادة متوسط لدة قادة جهاز الشرطة البحرية الفلسطيني بالمحافظة الجنوبية، ودراسة مشمش (2019) كشفت على أن العاملين في وزارة الصحة يمارسون السلوكيات الإبداعية بدرجة متوسطة، وهناك حاجة للتغيير في سياسات الاجراءات الرسمية، والتخفيف من حدها لتسمح بنوع من الحرية في انتهاج السلوك الإبداعي لدى العاملين، ودراسة أبو عمرة (2019) فقد أوصت على ضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية من خلال تحديد خطة مدروسة، وبيئة داعمة للأساليب القيادية الملائمة، وبينت النتائج أن مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين في الوزارة لم يكن بالدراجة المرغوبة. واستناداً إلى ما سبق ذكره، أتضح أن فاعلية القيادة لا تمارس بالشكل المطلوب في بعض المؤسسات الأكاديمية في السلطنة، وهذا ما دعا الباحث أن يبحث في شأن جامعة السلطان قابوس على أساسه افتراض فاعلية القيادة كوسيلة تساعد على تعزيز السلوكيات الإبداعية، وعليه فقد تم صياغة مشكلة الدراسة سؤال رئيس.

أسئلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي والجوهري:



ما مدى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس؟
ويتفرع منها التساؤلات التالية:

السؤال الفرعي الأول:

ما مدى تأثير مستوى الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟.

السؤال الفرعي الثاني:

هل توجد علاقة بين التخطيط الجيد على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟.

السؤال الفرعي الثالث:

ما أثر التأثير الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟.

السؤال الفرعي الرابع:

ما مدى مفعول محور المتابعة والتقييم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟.

2.1. أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة مترابطة من الأهداف، وتتمثل في كالاتي:

1. تحديد مستوى فاعلية القيادة لدى قادة جامعة السلطان قابوس.
2. تحديد مستوى السلوك الإبداعي لدى قادة جامعة السلطان قابوس.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى قيادة جامعة السلطان قابوس.
4. وضع تصور مقترح لزيادة فاعلية القيادة، وتطوير السلوك الإبداعي لدى قادة جامعة السلطان قابوس.



3.1. أهمية الدراسة.

الأهمية النظرية:

1. قد تحقق الفائدة للمهتمين من خلال الموضوعات التي سنتناولها الدراسة.
2. قد تفيد هذه الدراسة إدارة جامعة السلطان قابوس في الوقوف على مستوى فاعلية قاداتهم.
3. قد تفيد هذه الدراسة في وضع برامج تدريبية مكثفة لتحسين أداء قادة جامعة السلطان قابوس.
4. قد تساعد هذه الدراسة في تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية الإيجابية التي سوف تعمل على دفع العاملين لأداء أحسن، ورفع إنتاجية أعلى داخل جامعة السلطان قابوس.
5. من المتوقع أن تشكل الدراسة الحالية إضافة نوعية لدى مكتبة جامعة السلطان قابوس، لأنها سوف تتناول نمطاً من أنماط القيادة المعاصرة لفاعلية القيادة وشكل من أشكال السلوك الراقى لدى الإنسان وهو السلوك الإبداعي.

الأهمية التطبيقية:

1. تكمن أهمية الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي سوف تخرج بها، والتي ستفيد القياديين في جامعة السلطان قابوس بشكل عام.
2. الاستفادة من نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة في أهمية السلوك الإبداعي لدى القيادات بجامعة السلطان قابوس.
3. قد تساعد هذه الدراسة في اختيار النمط القيادي الملائم للقيادات بجامعة السلطان قابوس، مما ينعكس ذلك في إيجابية تطوير العمل فيها.
4. من المحتمل أن تفيد هذه الدراسة القيادات في جامعة السلطان قابوس من خلال تطوير الأداء الوظيفي لديهم.
5. من المحتمل أن تفيد هذه الدراسة المديرين أو القياديين في المراكز المسؤولة في جامعة السلطان قابوس من اتباع أساليب قيادية حديثة تمكنهم من مواكبة التغييرات والتحديات المعاصرة، والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين.



4.1. فرضيات الدراسة.

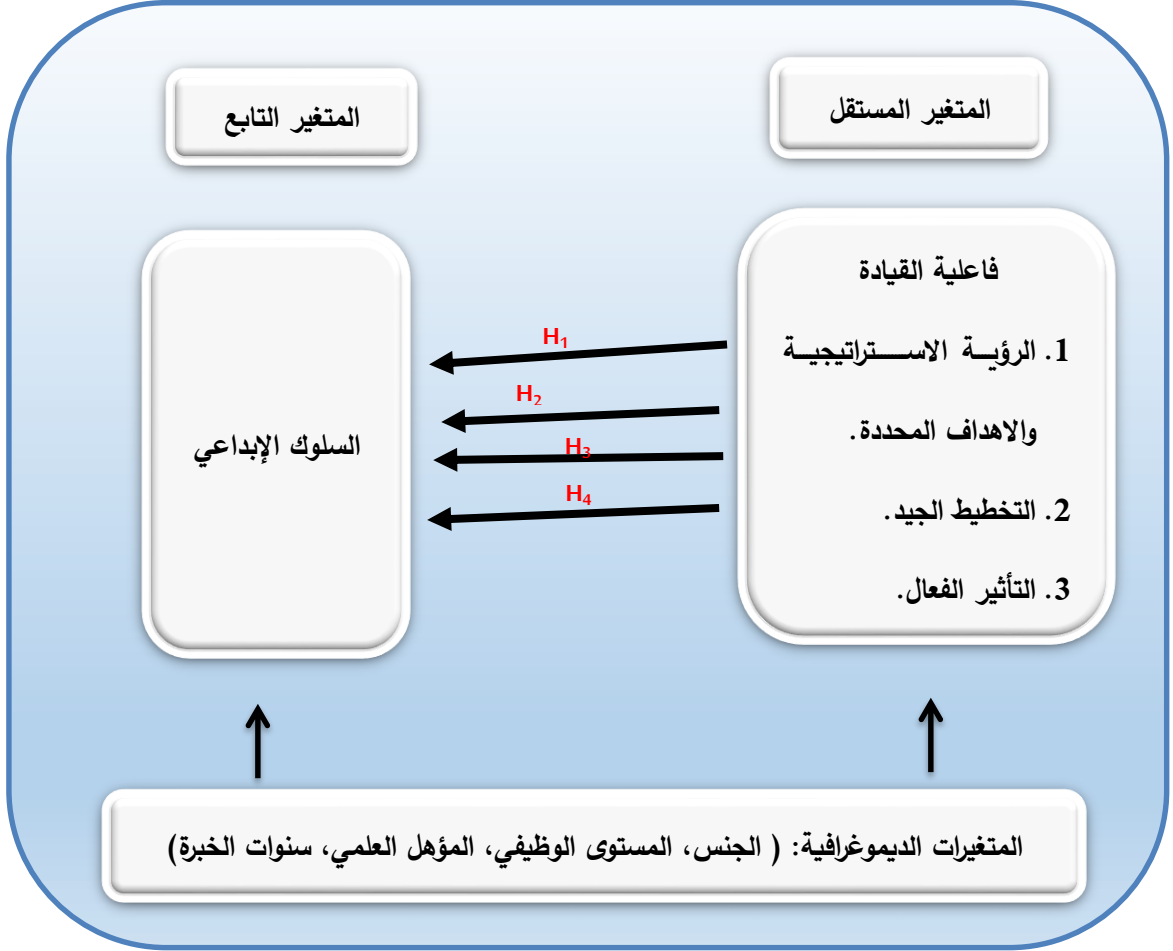
الفرضية الرئيسية الأولى:

هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة السلطان قابوس.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي في جامعة السلطان قابوس.
2. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي في جامعة السلطان قابوس.
3. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي في جامعة السلطان قابوس.
4. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي في جامعة السلطان قابوس.

شكل رقم (1)
أنموذج الفرضيات لدراسة



المصدر: تصميم النموذج من إعداد الباحث: (أبو ناموس، 2016: 8) لأبعاد المتغيرات المستقلة (فاعلية القيادة).

5.1. أنموذج ومتغيرات الدراسة.

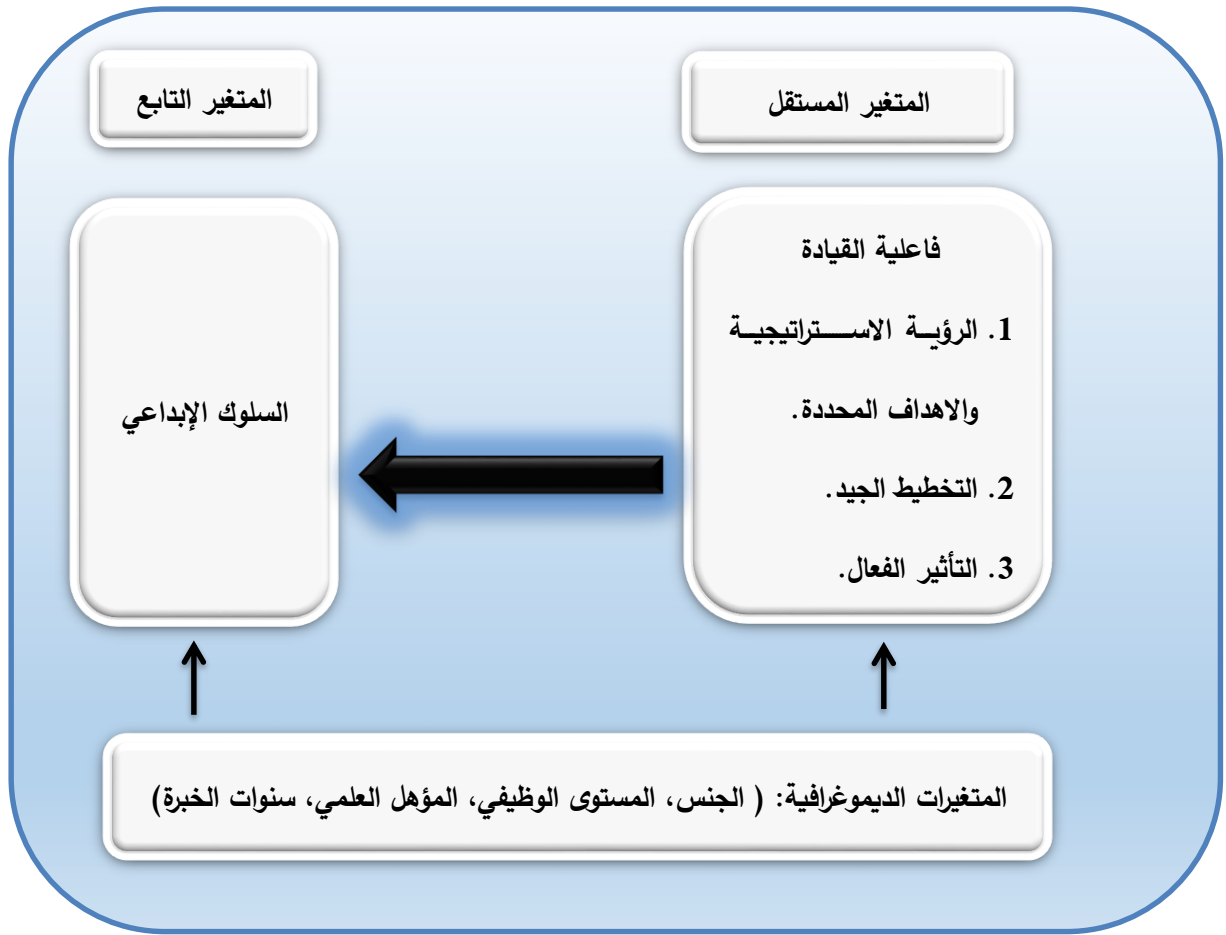
1. المتغير المستقل: وهو فاعلية القيادة، وتشمل على الأبعاد التالية:
(الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، التخطيط الجيد، التأثير الفعال، المتابعة والتقييم).
2. المتغير التابع: وهو السلوك الإبداعي.
3. المتغيرات الديموغرافية: وتتضمن المتغيرات التالية:

(الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

والشكل التالي يوضح النموذج الافتراضي المقترح للدراسة الحالية:

شكل رقم (2)

أنموذج الدراسة



المصدر: تصميم النموذج من إعداد الباحث: (أبو ناموس، 2016: 8) لأبعاد المتغيرات المستقلة (فاعلية القيادة).

واستنادا إلى: (عقل، 2021: 9) و(الدوغان، 2020: 238) و(اليازجي، 2020: 7) و(رشوان

وعلي، 2019: 27) و(الشنطي، 2019: 7) لأبعاد المتغيرات التابعة (السلوك الإبداعي).

6.1. حدود الدراسة.

لقد خضعت هذه الدراسة للحدود التالية وهي:

1. **الحد الموضوعي:** فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى قادة جامعة السلطان قابوس.
2. **الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة في جامعة السلطان قابوس.
3. **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الخريف للعام 2022م.
4. **الحد البشري:** القادة العاملين في جامعة السلطان قابوس (إداري، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير إدارة، غير ذلك).

7.1. مصطلحات الدراسة.

يمكن تحديد مصطلحات الدراسة، وتعريفها إجرائياً على النحو التالي:

– القيادة:

يعرف جاد الرب بأنها " هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة" (جاد الرب، 2012: 13).

ويرى المنيف بأنها " نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرّف على مجموعة من العاملين، لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة" (المنيف، 2011: 21).

التعريف الإجرائي:

يعرفها الباحث على أنها: مقدار ما يمتلكه القائد من القدرات والإمكانيات، والحيوية والمرونة، والثقة بالنفس التي سوف يستغلها في توجيه نشاط المؤسسة لتحقيق مصالحها بكل كفاءة وفاعلية.



– فاعلية القيادة:

يعرفها الطرأونة بأنها " عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء التنفيذيين بإتجاهات محددة" (الطرأونة، 2011: 12).

التعريف الإجرائي:

ويعرفها الباحث على أنها: عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأفراد حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وقياس فاعلية القيادة لدى قادة جامعة السلطان قابوس بهذه الدراسة.

– السلوك:

يعرفه الفسفوس بأنه: " كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءا ظاهرة أم غير ظاهرة، وهو شيئاً ثابتاً، ولكنه يتغير، كما أنه لا يحدث في الفراغ، إنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة غير إرادية وعلى نحو آلي، مثل: التنفس أو الكحة وعندها يكون بشكل مقصود وواعٍ، وهذا السلوك يمكن تعلمه، ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد" (الفسفوس، 2006: 16).

– السلوك الإبداعي:

يعرفه الشروأورة بأنه " هو الفعل الذي يسبق الإبداع، وبالتالي فهو ليس بالضرورة أن تنتج عنه نتائج أو خدمات جديدة أو مبتكرة، وإنما ينبغي أن يمثل الإتجاه السائد والمرغوب بوجوده في كل مؤسسة أعمال تسعى للإبداع والابتكار والتحديث، ومن ثم مباشرة الاهتمام به وجمع المعلومات حوله، وتقييم الحلول، أو الحلول المتاحة للقيام باختيار البديل المناسب، وبالتالي وضعه موضع التنفيذ الفعلي في الميدان" (الشواورة، 2012: 6).

التعريف الإجرائي:

ويعرفه الباحث على أنه: خليط من الخصائص والسمات التي يمتلكها القائد، والتي تمكنه من حل الصعوبات والمشكلات والمخاطرة، والتشجيع والدعم المعنوي للإبداع مع كافة أفراد المؤسسة؛ حتى يتم الوصول إلى الأهداف المنشودة في ظل وجود مناخ ملائم لذلك.



– المتابعة والتقييم:

يعرفها وكالة الأميركية للتنمية الدولية بأنها " هي عملية مستمرة في جمع البيانات والمعلومات عن الخطة لتحديد مدى سير أنشطتها مع الخطة المرسومة من خلال التركيز على مؤشرات الأداء للوصول الى الأهداف التي كانت مخططة لها.

التعريف الإجرائي:

ويعرفه الباحث على انه: قدرة القادة على التخطيط، والإعداد الأساليب التقييم والمتابعة في الموقف الإداري، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها القائد في بطاقة الملاحظة المتابعة والتقييم المعدة، وأن يصح القائد ما هو خارج عن المخطط له حتى تسير وفق المنهج المتبع.



الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

1.2. المبحث الأول: فاعلية القيادة.

2.2. المبحث الثاني: السلوك الإبداعي.

3.2. المبحث الثالث: الدراسات السابقة.



الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل - شرحًا وتفصيلًا - مباحث الدراسة الثلاثة وهي على النحو التالي:-

المبحث الأول: فاعلية القيادة

يتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم القيادة، وتعريف القائد الفعال، ثم الإشارة إلى أهمية القيادة، وتحديد أنماط وصفات القائد الفعال، وعناصره، كما سيستعرض الباحث المهارات اللازمة للقيادة الفعالة، وتطرق إلى مهام القائد الفعال، ونظريات القيادة، وتحديد العوامل المؤثرة في اختيار القائد، والفرق بين القائد والمدير، وأخيرًا استعراض العلاقة بين القيادة والإدارة.

المبحث الثاني: السلوك الإبداعي

سيتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم السلوك الإبداعي وأهميته، وأبعاده، ومجالاته، وعناصره، وأساليبه، ومراحل، والعوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي، ونواتج السلوك الإبداعي، ومراحل تكوين السلوك الإبداعي. والسلوك الإبداعي وعلاقته ببعض المفاهيم، كما سيتم تحديد خصائص الشخصية المبدعة، وذكر معيقات السلوك الإبداعي، والنظريات المفسرة للسلوك الإبداعي، كما سوف نتطرق للعلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي.



المبحث الأول

فاعلية القيادة

1.1.2. المفاهيم.

2.1.2. الأهمية

3.1.2. الأبعاد.

4.1.2. الخلاصة.

المبحث الأول فاعلية القيادة

المقدمة:

يعد موضوع القيادة من الظواهر الاجتماعية عميقة الجذور، تتصل في طبيعة البشر، متجذرة في فطرته التي فطرها الله له، وتتجسد في علاقته الاجتماعية وموروثه الثقافي ومشاركته ممن حوله من أبناء مجتمعه، فالرابطة بين شخصين أو أكثر تحتاج إلى علاقة اجتماعية تنسج الترابط فيما بينها، وتعمل على تنظيم القواعد والقوانين التي تركز عليها مستقبلاً، لذا كان من اللازم ممن يتولى القيادة لفترة معينة من الزمن أو بشكل مستمر، أن يتم تعيين قائد للمجموعة حتى يوجه وينظم سير الأعمال.

تعد القيادة أحد أهم الجوانب في العلاقات الإنسانية التي تجدر دراسته والبحث المعمق فيه، فقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث من أجل معرفة الجوانب التي تنمية المهارات الشخصية لدى القادة، مثل ظهور قادة لها مستوى عال من التأثير، والتعرف على الأساليب القيادية التي يستخدمونها في قيادة الجماعة.

بتطور التكنولوجيا والثورة المعلوماتية غيرت العديد من المفاهيم في العلوم الاجتماعية والسياسية، فمعها تغيرات الاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الأعمال حتى تتواكب مع تلك التطورات التكنولوجية الحديثة؛ فعلى الهياكل التنظيمية للمؤسسات أن تتوافق هي الأخرى مع كل من الاستراتيجيات البيئية من جهة، ومع التغيير التكنولوجي جهة أخرى، وكما هو ملاحظ فإن أي تغيير في المؤسسة ببيئتها الداخلية لا بد أن تتلاءم مع التغييرات البيئية الخارجية، وهذا الأمر يتطلب قيادة راشدة وواضحة الرؤية حتى تعمل على توافق مع السلوك الإبداعي، والتفكير البناء الذي يقود إلى النمو والارتقاء بالمؤسسة (عباس، 2003: 11).

ويعد مستوى فاعلية القيادة في المؤسسات من العناصر المهمة في استمرار وازدهار أنشطتها المختلفة، وإن كبر حجم المؤسسات وتشابك العمليات الإدارية، وتداخل العلاقات الداخلية والخارجية تؤثر على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية في هذه المؤسسات، ولذلك يحتم عليها



الاستمرار في مواصل التطوير والتجديد والابتكار، وهذه الأمور لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية (علاقي، 2000: 377).

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم القيادة من خلال معان مختلفة، ثم الإشارة إلى مفهوم القائد الفعال، وصفات القائد الفعال، وأهمية القيادة، ووصولاً إلى العناصر الستة للقائد الفعال، كما يتناول هذا المبحث أنماط القيادة، والمهارات الضرورية للقيادة الفعال، والفرق بين المدير والقائد، والعلاقة بين القيادة والإدارة.

1.1.2. المفاهيم

لقد تعددت التعريفات لمفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين إلى ظاهرة القيادة، ويرجع إلى منطلقاتهم الفكرية أو الثقافية أو البيئية والمؤسسات التي يتم من خلالها استنتاج مفهوم القيادة من خلالها.

القيادة لغة:

القيادة لغة من فعل قود، ونقيض السوق، بمعنى يقود الدابة من أمامها، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، والسوق من الخلف، والقائد من الإبل هي التي تقدم الإبل وتألّفها، والاسم من ذلك كله، والانتقاد هو الخضوع (ابن منظور، 2000، 370).

ويتضح للباحث من التعريف السابقة على أن القيادة عبارة عن تولي زمام الأمور بيد شخص واحد، ويحكمها.

القيادة اصطلاحاً:

تعددت تعاريف القيادة بين فترة وأخرى، وكثيرون ممن تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا من القادة، أو العلماء أو الباحثين المتخصصين في هذا المجال، والمتابع لموضوع القيادة يستطيع أن يوصل تعريف القيادة حوالي (350) تعريفاً، ولهذا للقيادة العديد من المفاهيم التي يصعب تعريفها، ويتطور



الموقف القيادي، والأساليب القيادية، إلا أنها تدور في دائرة واحد، وهو أن القيادة تستخدم مجموعة من الأساليب المتاحة في التأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف المطلوبة تحقيقها.

وأشار (جربوع، 2018: 15) بأن القيادة " السلوك الذي يمارسه القائد عن قصد ووعي، لتأثير في مرؤوسيه، عن طريق حثهم على العمل والإنجاز، ومتابعتهم، وتنظيم مجهوداتهم، للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية".

وشدد الكاتب رنسيس لاكرت القيادة على انها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، توجيههم، وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (حريم، 2016: 215).

ولوح (الشاعر، 2015: 13) بأنها " فن مهارة التأثير في الآخرين من خلال توجيه جهودهم وطاقتهم، مما يؤدي إلى أن يسعوا بحماس، والتزام إلى أداء مثمر يحقق الأهداف المنشودة للمنظمة بأكبر من الفاعلية.

ويرى (الحري، 2012: 99) " بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

ويقول (جاد الرب، 2012: 13) " أنها هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها على تضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

ويؤكد (المنيف، 2011: 20) " أن القيادة نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة".

ويرى (هاشم، 2010: 35) " أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".

وعرفت القيادة بأنها " فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب، وبذلك فهي تعد فن، وعلم تحتاج إلى دراسة خاصة، وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان، وعلم النفس، وعلم الاجتماع" (العجمي، 2008: 30).



وأشار (العامر، والغالبي، 2007: 424) القيادة في إطار الممارسة الإدارية على أنها " عملية إحياء أو إلهام أو تأثير على الآخرين، لجعلهم يعملون بالتزام عالٍ، ومثابرة في إنجاز وتأدية المهام، والواجبات المطلوبة منهم".

وعرفها جوكو " بأنها تقوم على التأثير الرمزي وغير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة لتحقيق أهداف هذه الجماعات (Androw، 2004: 9).

وأكد جرين برج وروبرت القيادة بأنها " عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محدد (جرينبرج، وروبرت، 2004: 568).

ومن خلال التعريفات السابقة، يرى الباحث أنه من الضروري توفر عدة شروط في تعريف القيادة وهي الأفراد، التأثير، سلوك التابعين، النتائج، وركزت مفاهيم القيادة على البعد الاجتماعي والبعد الانساني والبعد المستقبلي، وتتفق المفاهيم السابقة بأن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة، وتحفيزهم، وكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وخلق مناخ يسوده التعاون والحب، وشحن طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف بكل كفاءة.

فاعلية القيادة:

الفاعلية لغة:

الفاعلية مشتقة من (فعل) وهي كلمة تدل على القوة الذاتية، والتي تصدر عنها جميع الأفعال، وتدل دائما على عملية جزئية ومحدودة، والفعل هو أساس الفاعلية، وهي تعبر عن القدرة والإمكانية، ونقيضها السلبية، بينما الفعل يعبر عن وقوع الإنجاز (موسوعة لاند الفلسفية، 2001: 22).

فاعلية القيادة اصطلاحاً:

تعرف (أبوناموس، 2016: 17) فاعلية القيادة بأنها " عملية التأثير في النشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وتتحد بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس فاعلية القيادة المستخدم في الدراسة".



وأشار (الشاعر، 2015: 14) أن فاعلية القيادة هي "عملية التأثير في النشاطات لمجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة".

وأضاف (الطراونة، 2011: 12) على أنها "عملية التأثير في النشاطات، والعمليات لمجموعة من الأعضاء التنفيذيين وتوجيهها باتجاهات محددة".

كما أن (العواشز، 2010: 112) يعرفها بأنها "عمل يجمع بين الأتباع والقيادة في متابعة التغيير المهم، والمعنوي المرغوب فيه، إنها العمل على إنجاز الشيء الصحيح، إنها القوة الرافعة، والمعززة للأتباع".

ويعرفها (إخوارشيدة، 2006: 76) بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة".

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن فاعلية القيادة تعتمد على ما يلي:

- فاعلية القيادة تعتمد على إنجاز الأهداف، والأهداف التي تحققها المؤسسة من خلال تأثير القائد.
- فاعلية القيادة تعتمد على الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة.
- ترتبط فاعلية القيادة بالتأثير في أنشطة المؤسسة من جميع جوانبها.

ويعرف الباحث فاعلية القيادة بأنها "القدرات والإمكانات وثقة في النفس والمرونة التي يمتلكها القائد نحو استغلالها في توجيه جهود المؤسسة لتحقيق مصالحها بكل كفاءة وفاعلية".

تعريف القائد الفعال

لم يتفق الباحثون على تعريف مصطلح القيادة أو القائد، أما يرى بعضهم على أن القيادة تعد الجماعة وهي المركز الوظيفي أو القيام بنوع معين من الأنشطة التي تهم مجموعة معينة من الجماعة، وأما القائد في نظر الباحثين فيتمثل في سمات الشخصية مثل السيطرة أو ضبط النفس أو اللياقة البدنية أو المظهر العام وغيرها (مليكة، 1970: 247).



ويعرف (العواشر، 2010: 112) القائد الفعال بأنه " الشخص الذي يبتكر الرؤى البعيدة الرحبة، ويصوغ الأهداف الواضحة، ويضع الاستراتيجيات الضابطة، ويحقق التعاون بين فرق العمل، ويجتهد في تحفيز الطاقات من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة".

ويعرف الباحث القائد الفعال بأنه " الشخص الذي يمتلك القدرات والإمكانات التي تتلاءم مع احتياجات الجماعة والمؤسسة والأهداف وظروف البيئة المحيطة ".

2.1.2. الأهمية

أهمية القيادة

لقد حظيت القيادة باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين لما لها من أهمية في إدارة المؤسسات، وتعدّ من الركائز الضرورية فيها، لما لها من دور مهم، وحيوي في الاستمرار، وازدهار أنشطتها، لذا تسعى المؤسسات إلى جذب القادة الناجحين، وتنفق لهم المبالغ الهائلة لجذبهم.

وتعد فاعلية القيادة هي الأخرى مهمة في توجيه جهود العاملين إلى أداء مهامهم وفق المخطط لتحقيق الأهداف، ودون أي شك فلمهارات القيادة تأثير في مستوى الأداء العام لأن القائد هو العجلة الرئيسية نحو تحريك الجهود والطاقات في المؤسسة لتحقيق أفضل المستويات في الإنجاز.

تتميز فاعلية القيادة بعلاقتها بين القائد والمرؤوسين؛ وبهذا فإن المرؤوسين يتصرفون حسب تأثير نمط القيادي الذي يمارسه القائد، وهذا بدوره يعد تغذية راجعة للقائد للاستفادة منها في تحسين قدراته وإمكانياته مستقبلاً (الغامدي، 2013: 49).

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية القيادة الفاعلة في النقاط التالية:

1. القدرة على توجيه الأهداف نحو نتائج حقيقية.
2. القدرة على توجيه الكوادر الإنتاجية في المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
3. تشكيل حلقة وصل بين القيادة والعاملين وبين الخطط وتصوراتها المستقبلية.
4. تدعيم النقاط القوة، وتقليل النقاط الضعف، ومحاولة تنشيطها لتصبح نقاطا قوية في المستقبل.
5. القيادة تتعامل مع المتغيرات الخارجية بشكل مباشر أو دون مباشر نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

6. تنمية الكوادر البشرية باعتبارها العنصر الفعال في المؤسسة.
7. الزيادة نحو تمكين تأثير التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
8. السيطرة على المشكلات التي تتعمق في سير العمل وتفاديها.
9. مواكبة المتغيرات العالمية ومحاولة توظيفها في خدمة المؤسسة.
10. الميل نحو التميز والاستقلالية عن رأي الآخرين.

ويخلص الباحث أهمية القيادة نحو تمكين وتوجيه طاقات العاملين والإنجاز والتميز والفاعلية في العمل واستمراره، وتشكيل علاقة تعاونية بين القائد والجماعة حتى يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، وهذا يكون بمنزلة تغذية راجعة للقائد للاستفادة منها لتحسين من قراراته المستقبلية.

صفات القائد الفعال

يرسم الباحثون الملامح العامة لشخصية القائد الفعال، فالقادة الفعالون مقارنة مع المجموعة التي يقودونها يتميزون بصفات تميزهم عن غيرهم من أفراد المؤسسة وهذا بما يمتازون به من صفات تجعلهم يتميزون عن الآخرين (العواشز: 2010: 120)، كما سوف يعرض الباحث جملة من صفات القائد التي تزيد من فاعلية القيادة، وهي كالتالي (مطواع: 2003: 78)، (العمامرة 2002: 82-83)، (العواشز، 2010: 114-118) :

1. امتلاك الرؤية الواضحة والمحددة الأهداف.
2. الإخلاص لله سبحانه وتعالى، والأمانة في العمل، والصدق مع أفراد المؤسسة، والإخلاص الثابت للقيم والأفكار.
3. تنمية روح التعاون بين أفراد المؤسسة، وتشكيل نوع من الألفة بينهم.
4. ضبط النفس والهدوء، وينبغي أن تكون شخصية القائد هادئة ومنتزنة، وأن لا تبدو عليه علامات القلق والهيجان، وأن يتسم بمقدرته على إذابة الخلافات وحل المشكلات التنافسية بين الأفراد.



5. الإيمان بالهدف: القائد الناجح يؤمن بهدفه، فعلى القائد أن يتسلح بالهمة والعزيمة وأن يضع أهدافه نصب عينيه.
6. تفويض السلطة: هو أن يخول بعض من الصلاحيات لغيره من الأفراد والتي تدخل من ضمن صلاحياته.
7. القائد الفعال أن يحمل المشاعر والأحاسيس تجاه مرؤوسيه ويحترمها ويراعيها، وإعطائهم الحرية في التعبير عن أنفسهم، والمشاركة في اتخاذ القرار، ويتعامل معهم بإنسانية.
8. الإلمام بالقدرات الإدارية وبالأصول العلمية للإدارة.
9. فن الاتصال الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية.
10. القدرة على توجيه الأفراد وبث روح الحماسة في نفوسهم.
11. القائد يتمتع بثقافة واسعة، وتتنوع اهتمامات والمواهب.
12. إدراك بأهمية تنمية الكوادر البشرية وإشراكهم في برامج تدريبية مكثفة حتى تزيد من مهاراتهم.
13. القدرة على التخاطب والتفاهم والتعبير، لبث روح العزيمة والهمة العالية في الأفراد حتى يزيد نشاطهم.
14. القدرة على تشكيل أتباع حوله، وكسب ثقتهم وولائهم.
15. المثابرة في العمل على تحقيق الأهداف، ومواجهة المشكلات بشكل بناء.
16. الذكاء في التعامل مع متطلبات الموقف القيادي، والتمتع بالقدرات الذهنية.
17. التواضع في التعاطي مع متطلبات المواقف القيادية، والتخلي عن الأنانية والمصالح الذاتية.
18. الانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات، وأن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه.
19. النهوض بالمسؤوليات الإدارية وتقديم الدعم والعون لهم بالخبرات.
20. يتسم القائد بالأخلاق العالية وحسن السيرة حتى يكون أسوة وقدوة حسنة للأفراد.

ويخلص الباحث الى أن لا يوجد نمط معين للصفات القيادية الفاعلة التي تميز القائد بشكل كامل، فالكمال لله سبحانه وتعالى، فعليه أن يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أفراد، ويكون واسع الأفق، وأن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير، ويتمتع بالصفات الإنسانية لكسب احترام وتقدير



وولاء اتباعه، وعلى القائد أن يشكل توازناً بين ما يملكه من مهارات وصفات قيادية وشجاعة وذكاء، ويستطيع الملائمة فيما بينها للارتقاء بنفسه وبمن حوله، والتأثير بمن حوله بشكل إيجابي في التطوير والبناء الاجتماعي، ويمد جسور العزيمة الهادفة، ويشكل فريق عمل متعاون ومؤهل للقيام بالمهام الموكلة له لتحقيق الأهداف المرجوة، وهكذا تكتمل الصفات الجسمية والانفعالية والاجتماعية في صياغة مفهوم مستوى فاعلية القيادة.

أنماط القائد الفعال

إن أنماط القيادة نالت اهتماماً من الباحثين الدارسين في حقل القيادة، وقد تعددت هذه الأنماط القيادية بتعدد المفكرين، وبتعدد النظريات التي تفسر حقيقة القيادة، فقد نجد قائداً دكتاتورياً يتفرد في وضع النظم والقوانين وإصدار التعليمات، وما على الأعضاء إلا السمع والطاعة، وآخر ديموقراطياً يعمل على نطاق معين طبقاً للقواعد والنظم الموضوعية، ويكفل للأفراد مساحة للحرية دون التنازل عن دوره الرقابي والتقويمي، وهناك قائد حر غير موجه، يترك الأفراد يفعلون ما يريدون وما يشاؤون دون تقييد، ولا يؤدي من مطالب القيادة على الإطلاق وخالٍ من السلطة.

تعدد أنماط القيادة وأنواعها تبعاً للمعايير التي يضعها المفكرون، فنجد أن هناك (القيادة السمحة (المتساهلة)، والقيادة الإنسانية (القيادة الاستشارية)، القيادة التسلطية (الاستبدادية)) وهناك أنواع أخرى للقيادة هي: (قيادة إيجابية تعتمد على تشجيع وتحفيز وإشباع رغبات الإنسانية، وقيادة سلبية تعتمد على التخويف والتهديد) وصنفها البعض بأنها: (قيادة بناء، قيادة أمرة) (القيسي، 2010: 117).

وأبرز التقسيمات التي اعتمدها الباحث هي: (القيادة الأوتوقراطية، الديموقراطية، الحرة)، وفيما يلي سوف نعرض تلك الأنماط الثلاثة كالاتي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية

يتصف القائد الأوتوقراطي بمحاولته في التركيز على السلطات والصلاحيات الممنوحة له، ويقوم بالأعمال الصغيرة والكبيرة فلا يشرك معه أي من مرؤوسيه، فهو يتخذ المركزية أسلوباً في العمل، ويستخدم السلطة الرسمية الممنوحة إليه أداة تحكم بواسطتها لمرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ أوامره.



ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأفراد المنفذين وبقما تظهر نتائج إيجابية لقراراته المختلفة، وإذا تمخض عن تلك القرارات نتائج سلبية فإن يلقي اللوم على مرؤوسيه ويصفهم بالإهمال والتقصير (أبو النور، 2012: 16). وبشكل عام فإن هذا النمط من القيادة يعطي اهتماما لإنجاز الأعمال أكثر من الجوانب الاجتماعية والانسانية، وهذا النوع من القيادة ليس لديه ثقة في الآخرين ويهتم بالعمل العاجل (الجميلي، 2008: 25).

مزايا القيادة الأوتوقراطي:

يوجد هناك مجموعة من المزايا التي ينبغي عدم نسيانها والأخذ بها، بحيث إنها تكون في بعض الأوقات أكثر فاعلية من أنواع القيادة الأخرى، وتشير الدراسات إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيدا سوف تكون ذات فاعلية في المواقف، وفي ما يلي مزايا القائد الأوتوقراطي (كنعان، 2009: 167)، (الفرو، 2007: 2007) وهي:

- وضوح للهيكل والأدوار في المؤسسة: عادة ما يكون في المؤسسات ذات القادة السلطوية خطوط محددة وواضحة للغاية، وهذا الوضوح ما يكسب العاملين الراحة في تحقيق الأهداف.
- اتخاذ القرارات السريعة: اعتماداً على الظروف التي تحيط بالقائد، بحيث يكون سريعاً في اتخاذ القرارات، وقوياً في دخول التنفيذ، وهذا ينطبق في حالة الأزمات وعدم اليقين .
- تحسين إدارة الأزمات: قائدو هذا النمط معتادون على تحمل المسؤولية، ويعرفون ما هو متوقع منهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وهذا النوع من الثقة يقلل من مخاطر، ولا ينتظر القائد للاستفسار لبناء ودعم قراراته في حالة الأزمات.
- تزويد من التوجيه القوي من أعضاء الفريق قليل الخبرة: يتمثل هذا عندما يقود القائد فريقا ذا خبرة قليلة، بحيث تصبح الأوامر الصادرة من شخص أكثر خبرة تبدو في فعل الأشياء الصحيحة على الفور ودون أي تردد.
- التركيز على الهدف: حينما يكون قائد هذا النمط محدد الأهداف بوضوح، ويركز على تحقيقها عالياً، ويكون واضحاً في قيادة فريقه ويقلل من المخاطرة وتشتت الانتباه.



عيوب القيادة الأوتوقراطي (الشريف، 2004: 64):

- عد احترام التسلسل الإداري.
- تعطيل التغذية المرجعية عند القائد؛ وذلك لاستخدام القائد الاتصال ذا الاتجاه الواحد.
- إحساس المرؤوسين بالخوف والرعب والاضطراب وإيجاد المتاعب في العلاقات بينهم وبين القائد.
- يقوم المرؤوسون بعمل واحد دون غيره وذلك تبعا للأوامر من قبل القائد.
- يستخدم القائد أسلوب الضغط والشدة والتحكم دون الأخذ بعين الاعتبار بتقدير المرؤوسين، وهذا ما يولد الفشل والاحباط في أداء المهام.

أهم صفات القائد الأوتوقراطي:

- سلطوي ومستبد في كل القرارات.
- يسيطر على جميع الصلاحيات ويسعى إلى توسيعها.
- قليل الثقة بمرؤوسيه.
- يتفرد في وضع الخطط والأهداف وسياسات العمل.
- يكثر من إصدار الأوامر، ولا يحب من يعترض الأوامر.
- يهتم كثيرا في إنجاز المهام، ولا يعي الجوانب الاجتماعية والإنسانية.

ثانيا: القيادة الديموقراطية

ظهر هذا النوع من القيادة ليكون رد فعل للقيادة السلطوية التي أدت إلى تجميد الأفكار والإبداع والتطور، كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى وشل الكثير من صلاحيات القائد، وتضارب الأهداف والهواء، وتخلي القيادة عن أدوار التوجيه والإرشاد، لذلك جاءت القيادة الديموقراطية لبناء الشورى أو المشارك، وهي السلطة للشعب، والأفراد هم محور اهتمام هذا النوع من القيادة، ويقوم فيه القائد بتفويض بعض من الصلاحيات لمرؤوسيه وفق صلاحياتهم، وبذلك يشجع حاجاتهم، ويبعث روح التعاون والتوافق بينهم، يؤدي إلى رفع روح المعنوية، ويدفع بالمؤسسة إلى أقصى الإنتاج والكفاءة (المنيف، 2011: 78).



القائد في هذا النمط هو عنصر من الفريق، والأفراد في المؤسسة يعملون معه، ولا يعملون عنده، فهو يستمع الى الأفراد، ويعتمد على التغذية الراجعة التي يقدمونها تجاه السلوك القيادي، كما أنه يهتم كثيراً بما لديهم من الحاجات والرغبات لزيادة رضاهم ورفع معنوياتهم (الآغا، 1996: 194) ويحاول هذا النمط من القيادة تعميق العلاقات الإنسانية والاعتماد عليها، وتفويض السلطة، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ويحظى الفرد بالاهتمام والإيمان بالدور الذي يقدمه للمؤسسة (البدري، 2001: 123).

أشكال القيادة الديمقراطية

- هناك خمسة أنماط من سلوكيات القائد الديمقراطي أثناء تطبيق مبدأ الشورى وهي كالاتي:
- القائد الذي يعطي قدراً بسيطاً من الحرية لمؤسسيه في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلة التي تواجههم، ويقدر القائد الآراء والمقترحات التي يقدمها في حل المشكلات، ويبادر في النهاية باختيار الحلول المناسبة من منظوره (عباس، 2004: 161).
 - القائد الذي يعطي مساحة أوسع لمؤسسيه للمشاركة في اتخاذ القرارات في موقع معين، ويكون ذلك في الغالب حينما يتخذ القرار، ثم يناقشهم عن أفضل الطرق في تنفيذه .
 - القائد الذي يضع حدوداً معينة في عملية اتخاذ القرار، ويطلب من مؤسسيه اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود، فهو يرسم الحدود الي يمكن اتخاذ القرار من مؤسسيه.
 - القائد الذي يتيح لمؤسسيه في صنع القرار، بحيث يترك أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وان بدوره أن يستقبله ويوافق عليه (كنعان، 2009: 219-220).

مزايا القيادة الديمقراطية

تتضح مزايا القيادة الديمقراطية أثناء المشارك في اتخاذ القرارات في الجوانب الآتية:

- اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- رفع روح المعنوية للأفراد في العمل.



- المشاركة الفاعلة في التخطيط وتحديد السياسات وأهداف المؤسسة.
- الإيمان بقدرات الفرد ويمنحه قدراً من الحرية.
- ممارسة التوجيه والتقويم الذاتي لمرؤوسيه.
- يشارك الأفراد في حل المشكلات، ويحفزهم على تقديم العديد من البدائل.
- يهتم بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية.

عيوب القيادة الديمقراطية

- كما علمنا للقيادة الديمقراطية إيجابيات فإن عليها بعض من المآخذ هي:
- تنازل القائد عن بعض من مهامه ومسؤولياته التي تفرضها عليه منصبه (الغامدي، 2013: 65).
 - في بعض الأحيان يسترشد القائد برأي مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم.
 - استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب التأخر في اتخاذ القرارات، وهذا قد يؤدي إلى تأخر في اتخاذ القرارات وضياع الفرص من المؤسسة.
 - هذا النوع من الأساليب يكون بلا فائدة مع الأفراد الذين يفتقرون للدافعية المهنية (السكرانة، 2010: 181).

ويرى الباحث أن هذا النمط من القيادة أكثر الأنماط توافقاً مع متطلبات القيادة المعاصرة، والتي تهتم بالمشاركة الفاعلة بين القائد والمرؤوسين في عملية صنع أو اتخاذ القرارات، ويعطي مساحة من الحرية وإبداء الرأي عن ذاتهم، ما يولد الإبداع في إنجاز المهام، وتحقيق أهداف المؤسسة والرقى بها.

ثالثاً: القيادة الحرة

تعني الليبرالي أو التحرري أو الفوضوي ويكون الأفراد محور اهتمام هذا النمط، وهي نقيضة القيادة الأوتوقراطية، حيث يعطي القائد لمرؤوسيه قدراً أكبر من الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.



فالقائد الحر يترك شؤون المؤسسة بشكل شبه كلي للأفراد الذين يعملون معه، ولهم حرية اتخاذ القرارات وفق نظرتهم، ويعد هذا النمط من الأنماط المدمرة؛ إذا كان أفرادها ذوي خبرة معرفية بسيطة، والمهارات الكافية لإنجاز المهام الموكلة لهم، أو عندما لا يعلمون في إدارة أوقاتهم بالشكل المطلوب (Amanchukwu,2015: 5).

إن قائدي هذا النمط يأخذون دور الاستشاري ويشجعون على تنمية أفكار الأفراد، ويقدمون آراءهم وآراءهم الثاقبة عندما يتطلب ذلك، وهذا النمط لا يكون فاعلاً إذا انجرف الأفراد إلى أهداف متباينة عن أهداف المؤسسة. كذلك في هذا النمط تقل فاعلية القوانين والأنظمة لدى القائد الحر، لتحل محلها الأهواء والرغبات، وتتلاشى الحواجز بين النجاح والفشل، ويصبح كل شيء بلا مسؤولية تضبطه، فتتعدم فيها الرقابة، وتكون الرؤية فيها ضبابية، وينحصر دور القائد في هذا النمط على توصيل القوانين والأوامر إلى المرؤوسين وبدون متابعة (الخطيب: 2004: 46).

خصائص القيادة الحرة:

- من أهم الخصائص التي تتميز بها القيادة الحرة:
- إعطاء القائد لمرؤوسيه قدرًا أكبر من الحرية لممارسة أنشطتهم، واتخاذ القرارات، واتباع الإجراءات التي يرونها لتحقيق المصلحة للمؤسسة.
- تفويض شبه كلي لصلاحيات المرؤوسين.
- يعتقد القائد عند إعطاء المرؤوسين قدرا واسعا من الحرية فأنهم يعتمدون على أنفسهم (كنعان: 2009: 255).
- اعتماد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه (العتوم، 2011: 72).

عيوب نمط القيادة الحرة

معظم الانتقادات الموجهة إلى القيادة الحرة تتمحور في العملية التنظيمية وإعطاء قدر كبير من الصلاحيات إلى المرؤوسين، طبعاً هذا الأمر به آثار سلبية، هي:



- ازدواجية في الجهود وضياع الوقت (عبوي، 2010: 67)
- إهمال بعض الجوانب ذات أهمية في إدارة الأعمال (العميان، 2010: 256).
- غياب روح الحماس عند الأفراد والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة، وهذا يؤدي إلى إهمال الأفراد لإعمالهم (الطراونة، 2012: 54).
- ضعف الرقابة والمتابعة والإشراف.
- أسلوب نادر في التطبيق، بحيث يضعف الاهتمام بالعمل، والتهرب من المسؤولية (الزهري، 2002: 84).
- تفويض مفرط في السلطة إلى المرؤوسين (القيروني، 2001: 129).

صفات القائد الحر كما يلي:

- علاقاته الاجتماعية ضعيفة ومحدودة.
 - لا يقوم بإصدار الأوامر والتوجيهات إلى مرؤوسيه.
 - ثقته بنفسه ضعيفة ومهزوزة.
 - يعطي مساحة واسعة للحرية.
- ويرى الباحث أن هذا النمط من القيادة نمط قليل الإنتاجية والأداء في العمل، لتضارب مصالح الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات، ويكاد ينخفض مستوى الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، وهذا بدوره يقلل من مستوى الإبداع في العمل، ما يؤثر سلباً على المؤسسة في المستقبل، وعلى استمرارها.**

عناصر القائد الفعال.

- إن القيادة تتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية والجوهرية اللازمة في وجود القيادة الفاعلة، وتلك العناصر تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر كل منها على الآخر، لتحقيق نتائج للمؤسسة، وهي:

شكل رقم (3)

عناصر القائد الفعال



المصدر: تصميم النموذج من إعداد الباحث

1. **القائد:** الشخص المسؤول في توجيه وتنظيم جهود الأفراد في المؤسسة لتحقيق الأهداف، ويعد القائد فردًا من أفراد المؤسسة، ويمتلك العديد من السمات التي تميزه عن الآخرين، ولديه قدرات عالية على التأثير في الأفراد، ويسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (المطيري، 2005: 34).
2. **الأتباع:** لا يتصور وجود قائد دون أتباع يشتركون معه في عمل واحد، ويسعون إلى تحقيق هدف مشترك، والأتباع هم الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، ويدينون إلى القائد بالولاء، بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة المطلوبة (السعود، 2012: 74).
3. **الهدف:** تحقيق الأهداف المرغوبة سواء كانت أهداف المؤسسة أو أهداف خاصة بالقائد، أهداف أخرى بالمرؤوسين، والأهداف بالأفراد التنظيم، ويقصد بها الغاية العليا الذي يسعى الأفراد نحو تحقيقها (كنعان، 2009: 99).
4. **الموقف:** البيئة التي تسمح للقائد بأن يمارس مهامه القيادية، وصنع القرارات، واتخاذها، وفقًا للمعطيات المتاحة لديه (الظاهر، 2010: 35).
5. **التأثير:** عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد مؤسسته، بهدف تغيير سلوكهم لتحقيق ما يصبو إليه مستقبلاً، وتعدد الأدوات والأساليب التأثيرية التي ينتهجها القائد للتأثير على تصرفات



الأفراد، فقد تكون على شكل المكافاة لبذل المزيد من الجهد، أو من خلال مثيرات متعددة في تنمية قدرات الأفراد، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، توسيع مدركاتهم، تدريبهم على مواجهة احتياجاتهم الأساسية، وتوسيع مدركاتهم (السعود، 2012: 74)

ويستخلص الباحث بأن القيادة عملية نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقات المتبادلة بين القائد والأفراد، فلا يمكن منهم أن يكون قائداً بمفرده، فالقيادة لا تقوم إلا إذا كان هناك من يقود ومن يقادون وهدفاً مشتركاً في ظروف ومواقف محددة يمارس القائد فيه تأثيره على الأفراد، ويجب على القائد أن يحدد عناصر القادة لتنظيم العملية الإدارية، وتحديد الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين في تحقيق الأهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية.

3.1.2. الأبعاد

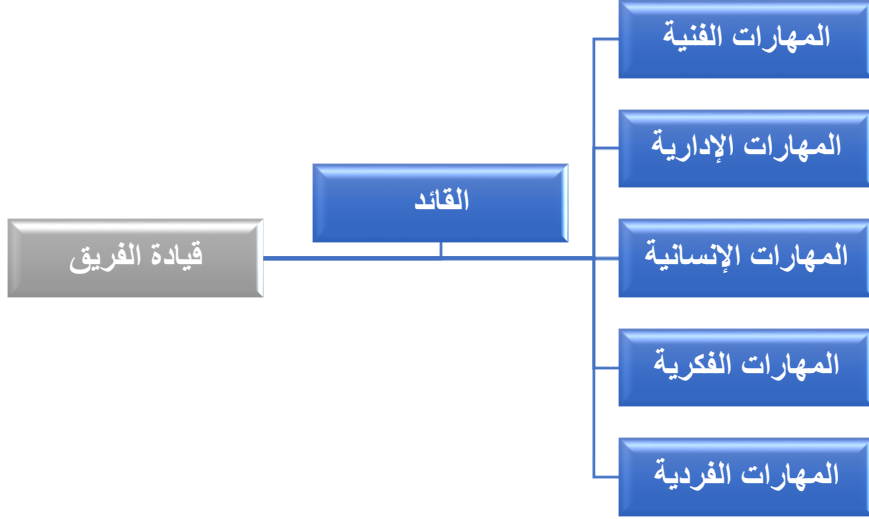
المهارات اللازمة للقيادة الفاعلة

قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وبهذا الفريق يسخر تلك الظروف إلى قوة دافعة نحو تحقيق أهداف من نشأة المؤسسة.

ولا بد للقائد أن يمتلك أو يكتسب مجموعة من المهارات التي تساعد في التأثير على سلوك أتباعه، وتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يستطيع القائد من تحقيق التفاهم بين الأطراف العملية الإدارية الثلاثة (القائد، المرؤوس، الموقف)، فلا بد من القائد أن يحوز ست مهارات أساسية لتحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والكفاءة في الأداء، وهي كالتالي (أبو شمالة، 2016: 21)، (شاهين 2010: 21)، (العلاق 2010، 15)، (السكرانة 2010: 149)، (حمود، 2010: 104)، (العلاق، 2010: 33):

شكل رقم (4)

المهارات اللازمة للقيادة الفاعلة



المصدر: (جرد بواسطة الباحث بلال الشاعر)

1. المهارات الإنسانية:

تعني قدرة القائد أن يفهم سلوك العاملين، وعلاقاتهم، ودوافعهم، وقدرتهم، وكذلك العوامل التي تؤثر على سلوكهم؛ لأن معرفة القائد بأبعاد سلوك الإنسانية تمكنه من فهم نفسه، ومن بعدها فهم مرؤوسيه، وهذا ما يساعد على إشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وتوليد الثقة والاحترام المتبادلة بينهم، وتحقيق الأهداف المشتركة، مثل: التقييم، والرؤية الانتقادية الهادفة، والتقييم، ومهارتي توجيه الآخرين، وانتقاد الآخرين، وتوظيفهم.

2. المهارات الفنية:

هي تمثل القدرة على إتقان العمل بجودة وكفاءة عاليتين، وأيضاً الإمام بسير أعمال المرؤوسين من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، علماً بخطواتها، ومراحلها، وعلاقاتها، والتمكن من استخدام البيانات والمعلومات، وتحليلها، مدركاً أفضل الطرق والوسائل المتوفرة، والكفيلة في إنجاز العمل بكفاءة، مثل: التخطيط، التقييم، التنفيذ، المتابعة، التصحيح، الأهداف المحددة، الرؤية الواضحة.



3. المهارات الإدارية:

تتمثل في قدرة القائد على فهم العام لعمله، وتوزيع المهام بين أعضاء فريقه توزيعاً عادلاً، ومتابعة الأداء، وتطويره، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتبسيط الإجراءات، وتنفيذ الأعمال، ومراقبة سير العمل.

4. المهارات الفكرية:

تمثل القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وأيضاً تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، والتي تمكن القائد من تبصر أهداف المؤسسة، وتحديد سياساتها، وخططها الإستراتيجية، واستشراف مستقبلها، وبرؤية واضحة، والحدق القائم على تقدير متغيرات العالم، وما يجب أن تسير المؤسسة نحو رؤية واضحة المسار، وتوجد المهارات التي تعالج المشاكل، وتحديد الأهداف، ومن تلك المهارات القدرة على التفكير المتشعب، ومهارة التفكير الإستراتيجي، ومهارة التفكير الإبداعي والعصف الذهني.

5. المهارات الفردية:

تتمثل في المهارات الشخصية التي يمتلكها الشخص من قدرته التأثيرية على الآخرين، وتتجلى في السمات الشخصية والجسدية والابتكارية وغيرها من المهارات التي ترتبط بطبيعة الشخصية، والعقلية وغيرها، مثل: إدارة الوقت، مهارة الإنصات، مهارة إدارة الاجتماعات، مهارة تحمل الضغوط.

6. المهارات التنظيمية:

تتمثل في بناء نظام متكامل للمؤسسة، أهدافها، وأنظمتها، وخططها، وتحديد السلطات والصلاحيات الممنوحة، وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، وإدراك اللوائح والأنظمة، وقدرة القائد لتحقيق

رؤية التنظيم الذي يقوده، وامتلاك الخصائص المهنية التي تمثل جوهر العملية الإدارية التي تميزه في مركزه الوظيفي، ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

ويخلص الباحث من عرض تلك المهارات القيادية بأنها تركز على الجوانب الفكرية والعقلية والشخصية والمهنية التي تزيد من فاعلية القيادة، فمن اللازم توفر تلك المهارات في القائد المتميز، والاجتهاد في تطويرها، وصقلها، والارتقاء بها؛ من أجل زيادة الكفاءة والجودة وفاعلية في القيادة، والتي بدورها تحقق نجاح المؤسسة لأهدافها.

نظريات القيادة

لقد بذل العديد من المفكرين والباحثين جهوداً عظيمة في العصر الحديث؛ لمعرفة أسباب انقياد مجموعة من الأفراد وراء قائد ما، وقبولهم له بصفته قائداً في تحقيق أهدافهم، ولذلك ظهرت العديد من النظريات التي تفسر سلوكيات القيادي والقيادة.

وسوف **يتناول الباحث** بعض النظريات التي تلائم إطار دراسته، مثل النظرية السلوكية أو التفاعلية، والنظرية والسّمات، والنظرية الموقفية، وفيما يلي شرح موجز عنها:

أولاً: النظرية السلوكية:

تشير الدراسات لنظرية السلوكية بأنها تجمع بين نظريتي السّمات والموقف من خلال المدخل التوافقي، وأن هذه النظرية تعمل على التفاعل الاجتماعي وأن القيادة ليست سمة أو ميزة يمتلكها شخص معين.

فيقول (كردي، 2012، 7) " القيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السّمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسّمات التي يمتلكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السّمات والصفات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها، ثم العمل على حل تلك المشكلات، وتحقيق هذه المتطلبات، ووفقاً لهذه النظرية تعد القيادة



عملية تفاعل اجتماعي، وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة".

وقد وجد الباحثون أن التفاعل بين القائد وأفراده تفرز نوعاً من الاحتفاظ بالوظيفة وعدم تركه للعمل، إلى جانب الالتزام بالجوانب التنظيمية، وهذا ما يشكل مصطلح التفاعل الإيجابي والذي يولد الشعور بالأفضل لدى الأفراد للقيام بالمزيد من المهام، واندفاعهم للمزيد من المسؤوليات، والترقي أو التدرج الوظيفي (المنيف، 2011: 74).

ويرى الباحث أن هذه النظرية تجمع بين مكونات أساسية هي: (القائد، الأفراد، الهدف، الموقف، التأثير)، حيث إنها ترتبط مع بعضها ارتباطاً وثيقاً كي تشكل التكامل الأكبر من التفاعل والكفاءة.

ثانياً: نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة أن فاعلية القيادة تتوقف في الأساس على خصائص وسمات معينة تتم في شخصية القائد عن غيره، كما أن توفر هذه السمات في فرد ما تؤهله بأن يكون قائداً فاعلاً. ولهذا لاحظ الباحثون مجموعة من السمات يتميز بها القادة مثل أنهم أطول من غيرهم، وأضخم حجماً، وأصح جسماً، وأكثر ثقة بالنفس، ويتمتعون بالنشاط والحيوية، وأكثر قدرة على المثابرة والمبادرة، وأكثر طموحاً وسيطرة، وأطول جسماً، وأحسن توافقاً (قنديل، 2010: 34).

وقد اختصر الباحث رالف ستوجديل سمات القائد من خلال تقديمه لأكثر من خمسة عشر بحثاً ميدانياً للسمات التي تجعل الإنسان قائداً متميزاً، مثل: (اليقظة، طلاقة اللسان، العدالة، الأصالة، القدرة على تفهم الموقف، المكانة الاجتماعية، الذكاء، المعرفة الواسعة، روح المشاركة) (الخطيب، 1966: 45).

ووجهت تجاه هذه النظرية العديد من الانتقادات إلا أنها لديها جوانب إيجابية والتي تتجسد في وضع المتطلبات القيادية، وألقت الضوء على أهم السمات الشخصية في القائد، ومدى نجاحها في القيادة. ويرى الباحث بأن هذه النظرية تركز بشكل أساسي على السمات الشخصية التي يتحلى بها القائد، وبما يكسبه من خبرات وتجارب تميزه عن الآخرين، والتي تؤهله للقيام بواجباته بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.



ثالثاً: نظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية على أن كل ما يصيب القائد أو المدير من نجاحات تعتمد إلى حد كبير على حسن تصرفه حيال المواقف، وأنها هي من تبرز القيادات، وتكشف عن الإمكانيات الحقيقية التي يملكها القائد، ولهذا يتضح أن القيادة هي وليدة الموقف، وترتبط بخصائص وسمات نسبية بموقف قيادي معين، وكذلك لا ينظر إلى أهمية السمات الشخصية للقائد، ولكنها تقررها في إطار الموقف الذي يتطلبها (أوكوش، 2012: 31).

إن أسلوب النظرية يتغير بتغير المكان والزمان، أي أن ما يصلح في مكان وزمان معينين، لا يصلح في غيرهما، كما أنه لا توجد صفات محددة في القائد ينبغي توفرها، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل، بل تتحكم الظروف في اختيار نوعية الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد (العسيلي، 1999: 25).

ويرى الباحث أن النظرية الموقفية تجمع بين السمات الشخصية للقائد والموقف الإداري الذي يحيطه، فالموقف لا يصنع القائد لوحده، فالسمات والخبرة التي يمتلكها القائد هي التي تؤهله في إدارة فريقه وعمله بحكمه، والقيام بواجباته القيادية بكل كفاءة وفاعلية.

العوامل المؤثر في اختيار القائد

إن من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار القائد المتميز هي العوامل التي تخص القائد نفسه والمرؤوسين والموقف، وهي كالاتي:

1. العوامل التي تخص القائد:

وتنقسم العوامل التي تخص القائد إلى قسمين هما.

- ثقة القائد بمرؤوسيه:



من الأمور التي يأخذها القائد في عين الاعتبار مدى ثقته في الآخرين، ومدى تحملهم للمسؤولية التي تترك على عاتقهم، ومدى الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف التي تحصل لهم أثناء العمل (الفرا، 2007: 183)

– شعوره بالأمان في المواقف الصعبة:

تتمثل في القيم التي يؤمن القائد بها تجاه مرؤوسيه بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسون في تلك العملية (حسن، 2003: 82).

2. العوامل التي تخص المرؤوسين:

يتجسد ذلك عندما تتباين قدرات المرؤوسين في مواجهة المواقف أو اتخاذ القرارات المفصلية للمؤسسة، فالبعض يميل إلى الاستقلالية، والآخر إلى الاعتماد في اتخاذ القرارات، وتتباين درجة تحمل المسؤولية.

3. العوامل التي تخص الموقف:

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المناسب للقائد في اتباعه، إذ لا تشجع المواقف الصعبة من القائد بمشاركة مرؤوسيه؛ وخاصة إذا كان الموقف خارج نطاق إمكانيات مرؤوسيه، فالموقف هو من يحدد على القائد الأسلوب المناسب لاتباعه.

4. العوامل التي تخص البيئة:

بيئة العمل والقيم والعادات والتقاليد التي يسير عليها القائد في عمله، ولها تأثير مباشر في تحديد نوعية النمط القيادي الذي سوف يتخذه في قيادة المؤسسة، إذ لا يستطيع القائد أن يتخذ نمطا اعتاد عليه مع كل المؤسسات إلا إذا واجه الكثير من الصعاب، فهذا يدل على أن لكل مؤسسة نمطها الخاصة في القيادة (القيوتي، 200: 189).

5. الضغوطات الزمنية:

تمثل الضغوط الزمنية أكثر الضغوط تأثيراً على القائد وبالتحديد عندما يشعر بالحاجة إلى قرار سريع وفوري في اتخاذ قرار ما، كلما قل اعتماده على الآخرين في اتخاذ القرار كلما كان أسرع من حيث اتخاذ (الخفاف، 2009: 37).

ويخلص الباحث إلى أنه توجد العديد من العوامل التي تؤثر في القائد المتميز فمنها تخص القائد وأخرى لمرؤوسيه وتخص الموقف والبيئة، وعلى ضوءها إذا تضافرت تلك العوامل مع بعضها البعض في قيادة ما سوف تصبح القيادة فاعلة ومنتجة ليسرع الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة.

الفرق بين القائد والمدير

تتداخل مفاهيم وأدوار كل من القائد والمدير عند الناس بأنه لا فرق بينها أو أنهما وجهان لعملة واحدة، أو أنهما كلمتان مترادفتان تحملان المعنى نفسه، فكلمة القائد في اللغة تعني يسافر، يذهب، بينما كلمة المدير لغة تعني يدير، يعالج، وهذا هو الفرق الأول بين المفهومين.

والإدارة بشكل عام تتضمن الأنشطة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، الرقابة والمتابعة وكل من المدير والقائد يستخدمانها في نطاق عمله، فالمدير هو الذي يدير دفعة العمل المكلف بإدارته، ويحافظ على استمراره، ويدير فريقاً معتمداً على قوته وسيطرته على الوظيفة، ويؤدي العديد من الواجبات والمهام بطريقة صحيحة، كما أن المدير يأتي من خلال التسلسل الوظيفي الذي يحصل عليه خلال الترقيّة أو سنوات الخبرة أو من خلال تقدمه العلمي في التخطيط والتوجيه، ويتصف بشخصية قوية بإدارة فريقه، بينما القائد هو الفرد الذي يبذل ويجدد ويتميز في عمله، ويبحث بشكل دائم على تنمية مهاراته وخبراته، ويعتمد في إدارة فريقه على ثقته بنفسه وبخبرته وقدراته (أبو ناموس 2016: 49).

ويتم التمييز بين القائد والمدير عبر الفروق التالية:

- القائد يكسب ويجذب الأفراد، المدير يمنع ويصد بالأفراد.
- القائد يتواصل ويرشد ويوجه، المدير يأمر وينهي ويراقب.
- القائد يجتهد في التغلب على الظروف، المدير يستسلم للظروف.



- القائد يجدد يبتكر، المدير يطبق فقط.
- القائد يفكر بالنتائج البعيدة، المدير يفكر في النتائج الحالية.
- القائد يهتم بأن يحظى بثقة العاملين، المدير يعتمد على السلطة الممنوحة له.
- القائد يهتم في الأعمال ما بعد الإنجاز، المدير يهتم في إنجاز الأعمال بشكل مباشر.
- القائد يقبل التحدي ويحاول في تغيير الواقع، المدير يقبل بواقع الأمر.

ويرى الباحث أن المدير يمثل أداة في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه لتحقيق الأهداف بالشكل المرسوم لها، بينما القائد يمتلك العديد من المهارات التي تؤثر على مرؤوسيه أو العاملين؛ لتوجيههم نحو الهدف المرغوب والتغيير والابتكار والإبداع مهما كانت الظروف، كذلك يعد هو تاجر الأمل والابتكار، ولهذا يتوجب على المدير أن يكتب المهارات القيادية لزيادة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام.

العلاقة بين القيادة والإدارة

على الرغم من وجود علاقة وثيقة بين مفهوم القيادة والإدارة، هذا لا يعني أنها نفس الشيء، فقد يكون الفرد قائداً أو مديراً بنفس الشيء أو كل منهما على حدة، فالقيادة ليست إلا واحدة من مفاصل الإدارة، التي يتم ممارستها مع الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة، لذا عندما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد يمارس عمله، وتكون بيديه السلطة ومعتمداً على قوة التأثير على الجماعة، وتحفيزهم وإقناعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتاركاً للسلطة الرسمية ومعتمداً على الطاعة التي تتبع من الأفراد أنفسهم، فهو يصبح مديراً وقيادياً يسعى إلى تحقيق هدف المؤسسة عاملاً مشتركاً وجوهرياً لهم، وهنا يمكن أن نطلق عليها الإدارة القيادية.

نجاح الإدارة وعلى فعاليتها تعتمد بصفة رئيسية على ما يتمتع بها شخصية القائد أو المدير من سمات ومهارات وقدرات، وفي الوقت المعاصر اتجهت الأنظار إلى وضع معايير ثابتة يمكن من خلالها اختيار القادة الإداريين الذين يمكنهم القيام بمهامهم الوظيفية على أكمل وجه، وقد أسهمت الدراسات الحديثة في إثراء هذا الاتجاه، واختلفت من دراسة إلى أخرى، ومن موقف إلى موقف، وكان ذلك يتواءم مع التطورات التكنولوجية، وهذا ما ساعد على تطور مفهوم القيادة والإدارة المعاصرة.



واستناداً إلى ما سبق يرى الباحث أنه بالرغم من الاختلافات في المفاهيم بين القيادة والإدارة إلا أنهما يكملان بعضهما البعض، بحيث نرى في بعض الأحيان المؤسسات ناجحة في القيادة والإدارة، لانتهاجها العملية التوافقية بين الإدارة التي تتمثل في إنجاز العمل وتوفير الاستقرار والتعامل مع المعطيات، وبين القيادة التي تتمثل في تحفيز وإثارة المشاعر وتشجيع وتهيئة بيئة خصبة للعمل بروح الفريق الواحد، فالإدارة تعمل على الجوانب التنظيمية، والقيادة تعمل على الجوانب الانسانية والاجتماعية.

4.1.2. الخلاصة

يستشف الباحث من خلال استعراضه هذا المبحث، أن القائد أحد الأركان الأساسية في العملية الادارية في المؤسسات، وتبحث تلك المؤسسات عن القائد الذي يمتلك العديد من السمات والخصائص والخبرات التي تؤهله في إدارة فريق العمل بكل مرونة، ويواكب الظروف المحيطة، وأن يكون القائد ملماً بجميع احتياجات ورغبات المرؤوسين سواء كانت على الصعيد المهني والنفسي، لما لها من دور فعال في الارتقاء والنجاح بالعمل. وعلى القائد أن يتحلى بالإيمان أثناء أداءه بواجباته، وأن يتحلى بالشجاعة في مواجهة المواقف والمشكلات، وأن تكون لديه القدرة على التأثير، وأن يتحلى بالطاقة الايجابية والنشاط والحيوية، وأن يكون حازماً في اتخاذ القرارات، والتضحية بوقته ومصالحه لخدمة المؤسسة وتحقيق الهدف الأسمى.

ومن السمات التي يجب أن يتحلى بها القائد مثل: الهدوء، والانضباط، والعدالة، والنزاهة، والقُدوة الحسنة، والالتزان، والابتعاد عن حب الذات، حتى يكون محبوباً لدى العاملين، ويكونوا طوع امره في أداء المهام والمسؤوليات وبالتالي تحقيق العمل بكفاءة وفاعلية عالية.



المبحث الثاني السلوك الإبداعي

المقدمة

1.2.2. المفاهيم.

2.2.2. الأهمية.

3.2.2. الأبعاد.

4.2.2. الخلاصة.

المبحث الثاني السلوك الإبداعي

المقدمة

يعد الإبداع أحد السلوكيات الإنسانية التي لا تقتصر على فئة معينة من الناس، بل تجمع بين المستوى الشخصي والوظيفي، وهذا يدل على أنه طاقة كامنة يتصف بها الأفراد بدرجة متفاوتة تبعاً لميولهم وأفكارهم والعوامل الوراثية لها دور كبير، وكذلك الظروف الاجتماعية التي يعيشها الفرد يكون لها دور في التأثير على تنشئته وصقل أفكاره وتوجهاته وإبداعاته، وهذه الميزة أو القدرة تختلف من فرد إلى آخر، وهذا بدوره ما ولد في ظهور دور فاعلية القيادة القادرة على تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في أعمالهم وإبرازها للعالم، وينبغي على المنظمات أن تبحث بشكل خاص عن أفضل السبل في رفع كفاءة وقدرات ومهارات الأفراد بها لممارسة السلوك الإبداعي لمواجهة كافة التحديات والعقبات التي تعترض طريقهم، للارتقاء في العمل ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

وبما أن بيئة العمل في المنظمات تتطلب توفر الإبداع البشري في إنجاز الأعمال، ولهذا يجب أن تتوفر جميع العوامل التي سوف تعمل على تغيير في خصائصها التي تعمل على التأثير في المنظمة، ولأن العنصر البشري أحد مكونات عجلة التغيير من حيث خصائصه ومهاراته، وقدراته، وثقافته التي تؤثر بصيغة كامل، وعلى مستوى كفاءته وإنتاجه، ومدى توفير العديد من العوامل ومنها الحوافز المادية والمعنوية والسياسات والإجراءات الإدارية والقيادة الفاعلة والمرنة، والمناخ التنظيمي بشكل عام في تحقيق أهداف الأفراد فيها (المشوط، 2001: 3).

1.2.2. المفاهيم.

يعرف الإبداع لغوياً: التجديد والابتكار، وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة الإبداع تعنى: "أي سلوك أو فكرة أو تجديد يختلف نوعاً ما عن المؤلف، وقد أشارت العديد من الدراسات على أن كلمة الإبداع تعنى النظر إلى الأشياء بغير مفهومها المتعارف عليه، وأن تكون الأمور والأشياء بشكل مختلف (الصرن، 2000: 5).



ويعرف الإبداع اصطلاحاً: بأنه استعداد ذهني لدى الفرد هيأته بيئته لأنه ينتج شيئاً جديداً غير معروف سلفاً كتابية متطلبات الواقع الاجتماعي (الطيبي 2011: 18)، أما الحيزان (2002: 22) فيعرف الإبداع على أنه إنشاء غير مألوف مبتكر لم يكن موجوداً سابقاً، سواء كان منتجاً تجارياً أو صناعياً أو خدماتياً، فالمنتج الإبداعي هو خلاصة العملية الابتكارية الذهنية التي تمر في العديد من المسارات ويتمتع في الشخص بقدرات عقلية متميزة، وسط بيئة ومناخ يخلق له الإبداع، ويعرف الشربيتي وصادق (2002: 57) المبدع بأنه تلك الشخصية التي تظهر عليها مجموعة من المهارات والقدرات في سلوكه المبدع.

ويعرفه الباحث الإبداع بقوله: المهارات والقدرات والإمكانات التي يتميز بها الشخص وتهيئته للمضي قدماً نحو تقديم عمل غير معتاد إبداعي لم تكن مع أقرانه من الآخرين.

تعريف السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي من المصطلحات الإدارية التي اختلفت اتجاهات الباحثين في تعريفها، ولهذا سوف نعرض بعضاً من المفاهيم في السلوك الإبداعي على النحو الآتي:

يمكن تعريف السلوك الإبداعي بأنه تلك الممارسات الخارجة عن الإطار المتعارف عليه في طبيعة العمل، مما يقتضي في توفر القدرة والرغبة لدى الفرد في أداء المهام التي أسندت إليه بشكل متقن، بهدف أن يتم إضافة قيمة ابتكارية في مخرجات العمل (مشمش، 2019: 5)، ويرى مهدي (2018: 334) السلوك الإبداعي أنه ذلك الأسلوب المتميز الذي يستخدمه الفرد أثناء ممارسة الأعمال بموقع العمل وليس من المهم أن ينتج شيئاً جديداً، ويصفه خلف الله (2017: 259) بأنه مجموعة من الممارسات المعرفية والإجرائية التي تظهر في مستوى الأداء بهدف الارتقاء بالمنظمة إنتاجياً وإنسانياً. وشدد الشواورة بذلك الفعل الذي يسبق الإبداع، وليس من الضروري أن ينتج شيئاً جديداً، بل ينبغي أن يمثل الاتجاه السائد في منظمة الأعمال التي تسعى إلى خلق طابع الابتكار والإبداع والتميز، بالطبع فإن هذا الفعل يبدأ من إدراك الفرد للموقف موضع التجديد أو التحديث، وبعدها مباشرة يبدأ بالاهتمام في جمع البيانات والمعلومات من حوله وتقييم الحلول المتوفرة والمتاحة، واختيار البديل الأنسب، وبالتالي يضعه موضع التنفيذ في ميدان العمل (الشواورة، 2012: 6)، ويصف Aguilar & Perez (2014: 284) السلوك



الإبداعي هو تعلم شيء غريب، والإبداع يعمل في إنتاج سلوكيات وقدرات جديدة ومفيدة للشخص في أثناء الوقت، وهي ليست السلوكيات غير معهودة، ويشير (رضوان، 2013: 25) بأنه عملية إنتاج أو توليد الأفكار الجديدة، والتي تتصف بالأصالة والقيمة والفائدة للنهوض بالمنظمات والمجتمع بأثره، ويضيف (السالم، 2005: 100) بأنه السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتاجاً جديداً أو خدمة جديدة، وأنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل.

واستناداً إلى ما سبق، **يعرّف الباحث** السلوك الإبداعي إجرائياً بأنه عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات والصفات التي يمتلكها الشخص القيادي في إدارة الأعمال الإدارية في جامعة السلطان قابوس والتي لها دور في تنمية وتطوير مستويات الإبداع عنده، ما تجعله معه مرونة وتفاعلاً بين أفراد معه في المؤسسة، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال توفير بيئة ومناخ تنظيمي يتميز بالإبداع ويتم تحديد الدرجة التي يحصل عليها الشخص في مقياس السلوك الإبداعي من خلال هذه الدراسة.

2.2.2. الأهمية.

أهمية السلوك الإبداعي

تظهر أهمية السلوك الإبداعي عند المديرين أو القادة في تحسين المناخ العام للمنظمة، والمحافظة على استقرارها، واستثمار مواردها البشرية، والعمل على مواجهة التغييرات المتسارعة في المعرفة، ومواكبة التطورات التكنولوجية بما يحقق للمنظمة أهدافها، ولتمكين المنظمة من التكيف مع الحياة المعاصرة وثورة العولمة (بهيمه، 2019: 366)، كما أن تسهيل العملية الإبداعية في المنظمة تمكنها من إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية عالية، وهذا يعمل على إحداث تغييرات إيجابية في هيكل المنظمة، ويساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتعمل على تحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أداء العاملين، وتحسين من جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة من هامش الأرباح (عوض، 2013: 209).

وتكمن أهمية السلوك الإبداعي في الوظائف الإدارية على النحو الآتي (حسن، 2017: 14):



- القدرة على التأقلم والاستجابة مع المتغيرات البيئية المحيطة، ما يجعل المنظمة في وضع مستقر وهادئ، ويكون لها الاستعداد لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- القدرة على إحداث توازن بين البرامج الإنمائية والإمكانات والموارد المالية والبشرية.
- استغلال الموارد البشرية بكفاءة عالية، والاستفادة من قدراتهم من خلال إتاحة الفرصة للبحث عن الجديد في إطار العمل وتحديث الأنظمة بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.
- حُسن استغلال للموارد المالية من خلال استخدام أساليب تتواءم مع التطورات التكنولوجية.
- القدرة على تحسين الخدمات التنظيمية بما يعود بالنفع إلى التنظيم والعاملين.
- الإيمان بضرورة التغيير، وأهمية التطوير والتحديث، ومواكبة التطورات العالمية.

ومن زاوية أخرى يرى الباحث أن أهمية السلوك الإبداعي في كونه سلوكا يعمل على تبني المساهمة في تغيير أنماط العمل، ورفض الرتابة التي من شأنها أن تضيق من مستوى التفكير الإبداعي، وخلق الأفكار الإبداعية المختلفة، وأيضا تتكيف مع الواقع العملي وتساهم في حل المشكلات وتحمل مخاطر التوظيف، إضافة إلى أن للسلوك الإبداعي أهمية في البعد الشخصي للفرد أو من الناحية العلمية حيث على المستوى الشخصي يرتقى بنفسه حياته بإتيانه سلوكا جديدا غير مألوف، وأما بنسبة للمستوى العملي فهو يعمل على إنشاء أسلوب متطور ومبتكر غير معهود في العمل، ويتحمل المخاطرة، وتقديم رؤية ورسالة حديثة للمنظمة تتواءم مع التطورات المعرفية، وتعزيز روح المنافسة بينها وبين أقرانها من خلال جودة الخدمة المقدمة، لأن السلوك الإبداعي عملية ابتكارية لشيء جديد ويتسم بالجودة العالية.

المراحل التي يمر بها السلوك الإبداعي

من أشهر النماذج المتعارف التي تتحدث عن الإبداع في حل المشكلات نموذج (ويست) الذي يشتهر بإمكانية تطبيقه على المستوى التنظيمي والجماعي، ويتكون النموذج من أربع مراحل على النحو الآتي (هيجان، 1999: 250 - 254):



- 1- **مرحلة الإبداع:** حين تكون فجوة في الأداء بين الوضع المتوقع والأداء الحالي فتصبح من الضروريات الحاجة إلى الإبداع، وأيضاً عندما تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك المنظمة بأهميته وفائدته، وهذا بحد ذاته مطلب أساسي لاستمرارها وبقائها.
- 2- **مرحلة المبادرة:** هي مرحلة تقديم الأفكار الإبداعية التي تمثل جماعة العمل بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الحالي، وإن لم تجد تلك الأفكار من يهتم بها ويحتضنها؛ فهذا يعني إجهاضها والتخلي عنها وسوف تفقد العملية الإبداعية وقودها.
- 3- **مرحلة التطبيق:** قدرة المنظمة على تبني الأفكار الإبداعية وتوظيفها وإدخالها للتغيير المتوقع بالمنظمة، وقد تكون بتعاون أو بمقاومة للفكرة الإبداعية سواء أن تتعرض لبعض من التعديلات أو التطوير لتنفيذها، وإذا لم يكتب لها التنفيذ يتم إلغاؤها والبحث عن بديل آخر.
- 4- **مرحلة الثبات:** العمل الإبداعي هو جزء من معهودات المنظمة لارتباطها بالثقافة والمعايير والإجراءات الرقابية فيها.

أبعاد السلوك الإبداعي

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع أبعاد السلوك الإبداعي، لوحظ اجماع بين العديد من الباحثين على خمسة أبعاد ومنهم (مهدي، 2012)، و(المشوط، 2011)، و(أبو عمرة، 2018)، و(البناء، 2017)، و(رزيق، 2018)، و(قدور، 2015)، و(الصيرفي، 2003)، وباحثين آخرين قد أضافوا إليها، ويرى الباحث بإضافة بُعدين لتصبح شاملة، وسنعمدها في هذه الدراسة، وهي كالآتي:

- بعد الشعور بالمشكلة:

هي قدرة الفرد المبدع على رؤية المشكلة بهيئة واضحة، وأن يعمل على تحديدها بشكل دقيق، ويجتهد في التعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها، ومعرفة آثارها، فالمتميزون هم الأسرع من غيرهم في التنبيه لمثل تلك التنبيهات واكتشافها، وتحديدها بإتقان، ووضع الحلول السريعة والجزرية لها بعد ما يتم دراسة المشكلة والتشبع بها، ولهذا نجد المنظمات الكبيرة تبتكر وتبدع في هذا المجال الذ تخصص فيه،

لأنهم يفهمون هذا المجال، ويتقنون أبعاده، ويتعمقون فيه، يحسون بها ويتحمسون لها (عامر ، وآخرون، 2010: 183).

– بعد الأصالة:

يقصد بها القدرة على الإتيان بأفكار جديدة ونادرة، ويوصف الأفراد بالأصالة عندما يأتون بأفكار غير اعتيادية أو شائعة، ويدركون العلاقات، ويفكرون بحلول مبتكرة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، والمحافظة على أصالة تلك الأفكار، فالأصالة بمعنى ذلك الفرد المتميز الذي يفكر بطريقة مغايرة عن الآخرين، وي طرح أفكارا جديدة لم تعهد من قبل وتكون سبباً في توليد وتطوير الأفكار، بحيث تصبح تلك الأفكار الواقع الجديد للمنظمة (أبو عمرة، 2018: 49).

– بعد القدرة على التكيف والمرونة:

بمعنى قدرة الفرد على التكيف مع المستجدات التي تطرأ على سياسات العمل، وينظر إلى الأشياء بمنظور آخر، ما اعتاد الآخرون عليها، وللمرونة دور كبير في خلق الإبداعات التي نراها على أرض الواقع، ويمكن تقسيم المرونة إلى قسمين هما:

1. **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وهذا يكون عكس مصطلح الجمود الذهني، بحيث أن الفرد يعمل على تعديد مقصود في السلوك لينتق مع الحلول السديدة.
2. **المرونة التلقائية:** هي المرونة التي تظهر عند الفرد بشكل تلقائي دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، أي ينظر للأشياء بنظرة جديدة بغير ما اعتاد الآخرون النظر إليها، وللمرونة دور كبير في الابتكارات والإبداعات التي نلتمسها، وتعمل على إشباع الذات لدى الموظف مثل المرونة في سياسات الإثراء الوظيفي في المنظمة (الصيرفي، 2000: 18).



– بعد التشجيع والدعم:

يقصد بأن يدور محور هذا النمط السلوكي حول اتجاهات الفرد نحو تشجيع توليد الإبداع، ويكون من خلال طرح مجموعة من الأفكار الجديدة وابتكارية، ويعمل على توفير البيانات والمعلومات للأفراد الذين يقومون بطرح تلك الأفكار الإبداعية، بحيث أن الفرد هنا يقوم بقدرته على تقديم المساعدة والدعم والتشجيع للمبدعين، والاستمرار في تقديم ما هو جديد.

– بعد المخاطرة:

يقصد بها أن الفرد المبدع يميل إلى أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لم تكن معهودة، بحيث يكون الفرد على استعداد كامل على تحمل المخاطرة والمسؤوليات المترتبة عن الاعمال التي يتبناها أو التي سوف يقوم بها (قدور، 2015: 35).

– بعد الطلاقة:

ويقصد بها قدرة الفرد المتميز على إنتاج غزير من الأفكار المتنوعة خلال فترة زمنية قصيرة، أي بمعنى غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني بأن تكون كل فكر من الأفكار صالحة في حل المشكلات أو نتاج إبداعي، ولكن ربما يكون عدد قليل من تلك الأفكار قادرة على استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة على أنها المحرك الأساسي للوصول إلى حل المشكلات من عدم استسلام الفرد المبدع من أن يوجد المقترحات المتعددة من الأفكار (المشوط، 2011: 27).

– رفض الرتبة في العمل:

يتميز الشخص المبدع في المنظمة برفضه للروتين اليومي في أداء الأعمال ويبحث عن التجديد والتطوير في العمل بشكل يواكب التطورات المعرفية، كما يتميز سلوكه المبدع بعدم تقبله للأنماط السلوكية



التي تشكل عائقاً أمام الإبداع والحدثة كالركون إلى الواقع، وعدم تغييره، ويعمل الفرد المتميز إلى خلق ما هو غير مألوف لتسهيل في أداء الأعمال اليومية بما تتوافق مع رسالة ورؤية المنظمة.

مجالات السلوك الإبداعي

تتعدد مجالات السلوك الإبداعي عند الباحثين بتعدد حاجات الإنسان، وتعدد جوانب عمله، كما نعلم أن السلوك الإبداعي هو شريان حياة المنظمة، وسمة شخصية، وطريقة إدراك المنظمة، وأهم مجالات السلوك الإبداعي هي كالاتي:

- الإبداع الذي يتسم بالتعبير: هي فكرة أو نواتج فريدة من نوعها بغض النظر عن جودتها، وتظهر كالرسومات العفوية (السرور، 2002: 36 - 37)
- الإبداع الذي يتسم بأنه خلاق: هو أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويتطلب تحقيقه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديد في مجالات علمية (السويدان، والعلوني، 2004: 28).
- الإبداع الذي يتسم بالتجديد: قدرة المبدع على إدخال التحسينات في اللوائح والقوانين وتقديم منطلق فكري جديد، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع ويتمتع المبدع بنظرة ثاقبة على التصوير التجريدي للأشياء ما يبسر تحسينها وتعديلها (الطعامنة، 2001: 58).
- الإبداع الذي يتسم بالمنتج: قدرة الإداري على التوصل إلى نواتج فريدة في إنتاج أساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما تكون في النتاجات الفنية والعلمية المقيدة بمجموعة من الضوابط النسبية (شاهين، 2009: 10).

3.2.2. الأبعاد.

مراحل تكوين السلوك الإبداعي

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم من خلال مجموعة من الخطوات والمراحل، وإن تلك الخطوات والمراحل لا يمكن أن تمثل نموذجا ينبغي اتباعه، إذ أن الظاهرة الإبداعية عملية متشابكة ومتداخلة في



أغلب الأحيان، ويمكن أن تعمل هذه المراحل في تكوين السلوك الإبداعي، وهي عند (البشير، حامد، 2018: 112) كالآتي:

1. **مرحلة الاستيعاب:** هي الخطوة الأولى من خلال فكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.
 2. **مرحلة تكوين الفكرة:** المرحلة الثانية نحو تصميم المحتوى، ويشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا في تكوين التصميم.
 3. **مرحلة معالجة المشكلة:** المرحلة التي تظهر فيها المشكلات والمعوقات والتي ينبغي أن تتخذ فيها المعالجات الممكنة، ومن المحتمل أن تؤخر المشروع أو تلغيه.
 4. **مرحلة تقديم الحل:** تأتي هذه المرحلة نحو خلق أفكار إبداعية في حل المشكلات، وتحقق نجاح المشروع.
 5. **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة من عدم اليقين أو التأكد التي يواجهها المبدع، لذلك يحاول المبدع أن يحل المعضلات وعدم التأكد من خلال النظر إلى حاجة السوق، والصعوبات الإنتاجية المرافقة لذلك.
 6. **مرحلة الاستعمال:** تمثل هذه المرحلة النهائية في عملية الإبداع، بحيث يتم انتشار فكرة الإبداع أو استعمال الإبداع، والنتائج المتحققة منها، وغالبا ما تكون هذه المرحلة هي مرحلة البدء في تشغيل المشروع.
- ويتضح للباحث من خلال المراحل السابقة أن عمليات الإبداع ليست حالات عادية في التفكير، بل لها تصورات تنطلق من خلالها الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد، وكما تكون نتائجها تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع ككل.

أساليب السلوك الإبداعي

يرى العديد من الباحثين أن أساليب السلوك الإبداعي منها فريدة أو جماعية، وهي كالآتي:

1. **أساليب فردية:** وتشمل هذه الأساليب ثلاث أجزاء هي (هينجز، 2004: 53):



- الهيكل العظمي للسمة: يقوم هذا الأسلوب على تحديد المشكلة التي تظهر في العمل مع أسبابها وأبعادها منذ الوهلة الأولى إلى النهاية كالهيكال العظمي للسمة، والتركيز على المشكلة الفعلية والآنية ووضع البدائل المحتملة لها للتخلص منها.
- **مخطط الأسباب للمتابعة:** يستخدم هذا الأسلوب في التحديد الدقيق لأسباب المشكلة بطريقة علمية ومدروسة ووصولاً إلى كافة التفاصيل ووضع الحلول الملائمة لها.
- **الخريطة الذهنية:** يهدف هذا الأسلوب إلى إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار، وتسجيلها على شكل خريطة ووضع السلوك الذي ينبغي أن يتبع في حل المشكلة، ويكون ذلك بدراسة الخريطة ووضع الخطوط على الفكرة الأنسب في حل المشكلة وتنفيذها.

2. أساليب جماعية: وتتمثل في:

- **العصف الذهني:** يعد العصف الذهني من الوسائل الناجحة في توليد الأفكار الجديدة، ولهذا يقوم المديرين من الأفراد الاجتماع مع بعضهم البعض حتى يتم خلق أفكار إبداعية لحل المشكلة، وأبداء الرأي حولها، ومن دون أي تردد يتم أخذ السلوك الإبداعي المراد تحقيقه (توفيق، 1998: 97).
- الخيارات المعدة سابقاً: يهدف هذا الأسلوب على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المهمة في السلوك الإبداعي، ويكون ذلك حسب البنود التي تمثل كل منها نوعاً من التعديل أو التغيير (أبو النصر، 2004: 35).
- التحليل المورفولوجي: يهدف هذا النوع إلى تكوين العناصر الجزئية من السلوك، ويقوم بعمل دمج بعضها البعض بطريقة مناسبة للتوصل إلى حلول متعددة حول المشكلة، واختيار السلوك الإبداعي القابل للتنفيذ (أوكونور، مكرموت، 2004: 44).
- ربط الأفكار من بين الأشئات: يقوم القائد الفعال في تجميع الأفكار الغير مترابطة ويعرضها للأعضاء لدراستها وإبداء الرأي وتقييم الأفكار المتعلقة بالسلوك الإبداعي، في ضوء مجموعة من المعايير (بردان، 2000: 40).
- المجموعة الرئيسية: يبنى هذا الأسلوب على أن كل فرد يقوم بتسجيل أفكاره عن الأسلوب الإبداعي تجاه الموضوع المطروح، ويتم اتخاذ الفكرة التي تحصد على أعلى الدرجات (جواد، 1992: 33).



ومما سبق يبدو للباحث أن التنوع في أساليب السلوك الإبداعي ما بين فردي أو جماعي والهدف من اتباعه هو إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه المؤسسة بطريقة إبداعية وبأقل جهد ممكن سواء كان سلوك فردي أو جماعي، ولتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المؤسسة التي يجب أن يتم تبني استراتيجية واضحة وهادفة نحو إنجاز الأعمال بكل سهولة ويسر وكفاءة وجودة عاليتين، وأن ممارسة المديرين في الجامعة للسلوك الإبداعي في عملهم اليومي يعطي نوعاً من المرونة وسلاسة في خلق أفكار جديدة تؤدي إلى إنجاز المهام بسرعة وكفاءة وجودة، وهذا الأمر يرتقي بالمؤسسة سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي، ويحقق أكبر قدر من الرضا الوظيفي للأفراد في جامعة السلطان قابوس.

العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي

هناك عوامل متعددة تؤثر بشكل مباشر في تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات المعاصرة، ويمكن

إجمالها في النقاط الآتية:

1. **خصائص طبيعة العمل:** تتمثل في الأعمال الروتينية التي تؤدي للملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تعمل على إثراء روح الحماسة وتدفق الأفكار الإبداعية، فقد كشفت العديد من الدراسات في هذا المجال كلما زاد مستوى التحدي الذي توفره الوظيفة عند الفرد كلما زاد في خلق أفكار إبداعية، ويجب أن لا تتفوق درجة التحدي من إمكانات الفرد؛ لأن ذلك سوف ينعكس سلباً في سلوكه الإبداعي (الطروانه، 2012: 274).
2. **التدريب والتأهيل:** ويتمثل في فرص التدريب والتأهل للمديرين وإكسابهم القدرات والمهارات التي سوف تساعدهم في التغيير بشكل إيجابي، وتوفير عنصرى الأمن والأمان الوظيفي، وهذا الأمر من شأنه أن يعزز من الثقة لديهم، ويوفر لهم النمو والتطور والتقدم، ومما يحقق أهداف المنظمة تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد (السالم، 2014: 100).
3. **مرونة الهيكل التنظيمي:** تتضمن في عناصر الهيكل التنظيمي الذي يبني المرونة ومستوى اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات والاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (القطارية، 2000: 87)



4. **الصفات الفردية:** إي أن الفرد المميز يتصف بقدرته على رؤية وتحليل الأشياء من منظور علمي مختلف عن الآخرين، ومن تلك القدرات المرنة والمثابرة والدافعية وتؤكد الذات والمبادرة (السلامي، 2019: 214).
 5. **الثواب والعقاب:** الهدف من المكافأة أو العقاب هو عدم تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تؤدي إلى المثابرة والتميز في الأعمال (العميان، 2002: 305).
 6. **فريق العمل:** إن فريق العمل المنسجمة والمتماسكة هي الأكثر إبداعية من تلك الجماعات التي لا يوجد بها الانسجام والتماسك (السلامي، 2019: 214).
 7. **الحوار والمناقشة:** إن التسامح والتقبل والتسامح والتشجيع وإتاحة الفرصة إلى الحوار والمناقشة تعمل على تعزيز السلوك الإبداعي، في حين أن الأساليب التي تقوم على نموذج التقييد تحد من السلوك الإبداعي (معهد الأبحاث التطبيقية، 2007: 45).
 8. **السلطة والقيادة:** السلوك الإبداعي يتأثر بأنماط السلطة والقيادة، بمعنى أن حالة تفويض السلطة تعمل على تشجيع التفاعل وتبادل الآراء والأفكار الخلاقة لدعم السلوك الإبداعي، وهو على عكس تركز السلطة لدى المديرين فهي تساعد على الحد من المرونة والإبداع (السلامي، 2019: 214).
 9. **البيئة الملائمة:** تتمثل في خلق مناخ ملائم في توصيل المعلومات وتبادلها بين أفراد المنظمة، وتكون تلك البيئة التربة الخصبة في إيجاد الأفكار الإبداعية (روشكا، 1990: 78).
 10. **الاستقلالية لدى الفرد:** إن التقيد بنمط سلوكي محدد وسائد عند الآخرين وتقليدهم يحد من فرص الإبداع والابتكار لدى الفرد، بينما الميل إلى التميز والاستقلالية وعدم الالتزام بنمط سلوكي محدد يسهم في تطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد (الكبيسي، 200: 88).
- ويرى الباحث** بأن تلك العوامل الفردية من قناعات وتدريب وتأهيل واستقلالية وحب الابتكار وعدم التقيد بنمط سلوكي معين من أهم العوامل التي تنمي السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة، ووجود هذا الفرد ضمن بيئة عمل تتسم بتشجيع والدعم على إنجاز الأعمال غير روتينية تتوفر فيها مساحة من الإبداع، وبهذا الأمر يصل السلوك الإبداعي إلى قمة من العطاء، ويحقق النتائج المطلوبة بجودة وكفاءة عالية.



خصائص السلوك الإبداعي

قد لخص العديد من الباحثين والكتاب في دراساتهم مجموعة من الخصائص التي تميز الإبداع سواء على مستوى الجماعات او المنظمات أو الأفراد، ويلخصها (العاجز، وشلدان، 2010: 19) وهي كالآتي:

1. القدرات العقلية التي يطلبها الإبداع في تحسس المشكلات والمرونة والأصال.
2. العملية الإبداعية تتكون من عدة مراحل ينتج عنها فكر أو عمل جديد.
3. جهد الإبداع وما ينتج عنها ليس بالضرورة أن تكون ملموسة، فقد تكون على صورة خدمة أو منتج أو فكرة أو رؤية معينة.
4. الإبداع ليس ظاهرة فردية، فهي تشمل جميع مستويات المنظمة والمجتمع والفرد.
5. الإبداع ظاهرة إنسانية ولا تقتصر على فئة معينة من الأفراد، ولكنها تختلف من فرد إلى آخر، حسب الفطرة والظروف المحيطة التي تشكل شخصية الفرد.
6. إدارة الإبداع يمكن تطويرها وتنميتها.

وقد أشار الباحث (عيد، 2010: 194) كما يلي:

1. الإبداع علم نظري وتجريبي بالإمكان أن يكون قابلاً للتغيير أو التبديل باختلاف الوقت والزمان.
2. الإبداع يعتمد على التفكير المتعمق الشمولي، والذي يبحث عن المشكلة من جميع الجوانب.
3. يمكن أن يكون للإبداع ظاهرة فردية أو جماعية، وليس حكراً على فئة معينة من الأفراد، حيث يتم ممارسته عن طريق الجماعات، ويمكن القول أن عملية الإبداع المؤسسي أو الجماعي قد تكون ممكنة أكثر.

ومما سبق يرى الباحث أن كل فرد لديه مجموعة من المهارات والقدرات ولكن بنسبة متفاوتة، وتزيد وتنمو وتصل بالتدريب والتعلم والممارسة، فقد نجد شخصاً مبدعاً في التفكير وخلق حلول غير مألوفة ويكون ذلك نتيجة التعلم والتدريب والممارسة، وفي المقابل نجد شخصاً مبدعاً في التفكير الإبداعي ولكنه لا يمارسه على أرض الواقع لأن لديه ضعفاً في التعلم والممارسة الفعلية، وفي بعض الأحيان نجد شخصاً فذاً في التفكير والإبداع وإيجاد أفكار سريعة وذلك أن سلوكه الإبداعي يشمل أغلب نشاطاته وأفعاله



واحتكاكه الدائم مع المشكلات العمل والتغلب عليها، ولهذا يحتاج الإبداع إلى التدريب والتعلم والممارسة المستمرة.

نواتج السلوك الإبداعي

أشارت دراسة (الطالبي، 2002: 104) بحوالي عشر نواتج لسلوك الإبداعي التي يوفرها

المديرين وهي كالآتي:

1. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في جامعة السلطان قابوس.
2. العمل على تطوير العمل الإداري للمؤسسة بما يعود بالنفع إلى المؤسسة والموظفين.
3. مواكبة التغيرات العالمية لبيئة العمل لدى المديرين.
4. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تخلق ما هو جديد ومبتكر.
5. استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم وإتاحة لهم الفرصة نحو التطوير والابتكار.
6. تمكين المؤسسة للتعامل مع العولمة ومتغيراتها الحديثة.
7. القدرة على مواجهة المشكلات التنظيمية والإدارية الموجودة من خلال تغيير وتطوير وتنمية.
8. رفع كفاءة المؤسسات التعليمية وخدماتها المختلفة بإتباع وأساليب جديدة ومتطورة.
9. ابتكار وسائل جديد ومتطورة ومتجددة وحلول جديد في حل المشكلات بشتى أنواعها.
10. العمل على الحفاظ على استقرار المؤسسات التعليمية والمراكز البحثية وعدم تذبذبها.

ويخلص الباحث مما سبق أن المديرين العاملين في الخدمات التعليمية اكتسابهم للسلوك الإبداعي

يجعلهم قادرين في تحسين الخدمات التنظيمية والإدارية والفنية، والحفاظ على عمل المؤسسة استقرارها وتطويرها ورفع من مستوى جودتها وكفاءتها في العمل، كما يمتلكون قدرات في حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم خلال وضع الحلول المبتكرة والإبداعية للمشكلات القائمة والمستقبلية.



معوقات السلوك الإبداعي

هناك مجموعة من العوامل تحد من دفع أفكار جديد وإبداعية، وتحول دون تنميتها، وتمنع من استفادة المؤسسات منها، ومن تلك المعوقات التي تحد من خلق روح الإبداع كما ذكرها (حمود، 2002: 98)، و(عبدالله، 2016: 13)، و(بريالة، 2017: 12) وهي كالتالي:

– المعوقات الفردية:

- هي المعوقات التي تتعلق بشخص، وذات الفرد نفسه، والتي تنتج بتأثير البيئة المحيطة، والتي قد تنشأ مع الفرد منذ الطفولة، وتتمثل في :
1. عدم الثقة في النفس.
 2. عدم القدرة في تحمل المخاطر.
 3. الحماس المفرط واستعجال النتائج.
 4. الاعتماد على الآخرين.
 5. الرغبة في تجنب الفشل.
 6. تجارب سابقة فاشله.
 7. الثقة الزائدة بالنفس.
 8. الشعور بعدم أهمية الأعمال التي يقوم بها.
 9. الخوف من التغيير.

– المعوقات الإدراكية:

تتمثل في إدراك الأفراد العاملين في المنظمة بجوانب المشكلة بشكل السليم، وذلك من خلال تضيق نطاقها، أو عدم قدرة إدراكهم بعد العلاقات المتضمنة فيها.



– المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تنتج من خلال التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات المؤسسية، فالسياسات والاهداف والحوافز والهيكل التنظيمي، والامكانيات المادية والبشرية، وفلسفة الإداريين، والاتصالات والمعلومات، ونمط السلطة والقيادة، وتتمثل تلك المعوقات في (المركزية الإدارة، استخدام أساليب عمل موحدة، الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالبيئة الخارجية، عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم والعاملين معهم، الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، النمطية في هياكل التنظيم، ورفض الأفكار الجديدة وتفضيل الأعمال الروتينية، عدم الإيمان بالمشاركة مع الأفراد والعمل بروح الفريق الواحد، عدم الاهتمام بالدعم المادي والمعنوي، إهمال الأفكار المبدعة).

– المعوقات البيئية:

تتضمن جميع المتغيرات المتعلقة بالجوانب السياسية والاقتصادية والصحية والتنموية، إذ انها تحد من الامكانيات الابداع لدى الفرد، إذا لم تقترن تلك النظر بنزعة الايجابية من الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء، ومن تلك المعوقات التي يعيشها الفرد (البطالة، الفقر، انخفاض مستوى المعيشة، التلوث البيئي، نظام السوق والتجارة، الوعي بالسلامة والصحة العامة).

– المعوقات الاجتماعية والثقافية:

هي جميع العقائد والاعراف والعادات والتقاليد والاتجاهات السائد في المجتمع، التي تقف عائقاً ملحوظاً اتجاه السلوك الإبداعي الفردي أو الجماعي، وتؤدي تلك المعوقات إلى عدم تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية، واكد الباحثين على اهمية العوامل الاجتماعية والثقافية في تنمية السلوك الابداعي، كما أن المجتمع الذي يرضى بالموضع الحاضر ويحارب التغيير ويضع امام المبدعين العقبات سيكون أداة قاتلة لروح التفكير والابداع بين أفراد، وفي الوقت الحالي محتاجين للأسرة التي تنمي روح التفكير والإبداع في نفوس أبناءهم بعيداً عن التسلط والقهر؛ لان الأسرة التي تنتهج أسلوب التسلط والقهر وهضم



حقوق ابنائها وعدم إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم واستقلاليتهم ستكون عقبة في طريق التفكير المبدع لأبنائها.

واستناداً إلى ما سبق يعتقد الباحث أن المعوقات التنظيمية هي التي تحول دون ممارسة الفرد للإبداع، وتليها المعوقات البيئية التي ينتمي إليها الفرد والتي تحترم حرية الرأي والتفكير والتغيير فإن هذه البيئة تساعد الفرد على اتباع السلوك الإبداعي، فمهما تمتع الفرد من قدرات ومهارات إبداعية فلن يستطيع ان يمارس السلوك الإبداعي في ظل نظام تحكمه القوانين واللوائح الصارمة ونبذ الأفكار الجديدة، ويرفض التغيير، ولهذا سوف يفقد الفرد بنفسه الثقة، ولا يستطيع ان يتحمل المخاطرة، وغير قادر على التفكير خارج الصندوق أو يجلب أفكاراً جديدة تعمل على ممارسة السلوك الإبداعي في أفضل بيئة تدعم التشجيع والابداع.

القيادة والسلوك الإبداعي

تظهر أهمية الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة بأن هناك تفاوت في أداء الفعلي والاداء المطلوب، مما يولد لدى القيادة العليا فكرة دراسة وتبني طرائق وأساليب حديثة في العمل لزيادة مستوى الكفاءة والجودة فيها. وإن عملية السلوك الإبداعي يمر بعدد من المراحل من حيث القدرة على خلق الأفكار الجديدة، ومن ثم تصور حلها وتحليلها إلى عمل إبداعي، وهذا يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه المديرين المسؤولين والأدوات المتاحة، ومن هنا تندفع فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة (الخفاف 2009: 36).

أن القائد الفاعل لكي ينجح في عمله يجب أن يكون قائد فعال ومسئول عن عمله، فعليه أن يعتمد على سلوك إبداعي جيد ينسجم مع خطة عمله، ويمر القائد الفاعل بدورة سلوك إبداعي التي تتمثل في التخطيط والتنفيذ والتقييم. فإن عملية التخطيط تعتبر هي اللبنة الأساسية في النجاح، وينبغي من القائد الفاعل أن يقوم باختبار الخطة ليعرف مدى تلاءمها مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتقويمها على أرض الواقع بما تتناسب مع الاوضاع المتوفرة، ومن ثم التقييم ثانية بعد التنفيذ مع الاخذ في الاعتبار في خلق حالة من التوازن بين أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع (حسن، 2003: 37).



ومن هنا يتأكد على أهمية السلوك الإبداعي للمنظمة ، وضرورة الاهتمام بتهيئة البيئة المناسب لإحداث عملية الإبداع في القيادة والسلوك الأفراد، وضرورة من وجود قادة متميزين ومسؤولين يتصفون بصفات كما ذكرها (بشاوي، 2008: 7) وهي كالآتي:

- تفويض بعض السلطات للمرؤوسين.
- تعزيز قدرات ومهارات العاملين.
- تشجيع المرؤوسين على الانصياع للأوامر.
- تعزيز الثقة بالمرؤوسين.
- استخدام السلوك الإبداعي في أداء المهام حتى يتم تحقيق الاهداف المنشودة.

ويرى الباحث بوجود علاقة وطيدة بين القيادة والسلوك الإبداعي، بحيث أن القائد المتميز له دور فعال في تطوير السلوك الإبداعي؛ وذلك من خلال بث روح الثقة لدى المرؤوسين، وتعزيز الثقة لديهم، وتشجيعهم على اتباع سلوك الاداري المتميز من اجل الارتقاء بالأداء الوظيفي وتطويره نحو الاتجاهات الإبداعية لديهم.

4.2.2. الخلاصة.

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والحالية التي تناولت السلوك الإبداعي، فقد أستخلص مجموعة من الممارسات التي يمارسها المديرين وتساعدهم في الابداع، وهي كالآتي:

- ينبغي من المديرين تشجيع وتحفيز العاملين على لإتيان بأفكار وسلوك ابداعية التي تعمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، وتشجيعهم على روح المنافسة في توصلهم إلى أفكار ابداعية جديد من اجل الارتقاء بعملهم وتحقيق الاهداف المنشودة.
- يجب على القيادة العليا أو الإدارة الاهتمام بتنمية القوى البشرية للقيادة والاهتمام بالكوادر البشرية وتطويره واكسابه العديد من المهارات اللازمة لإنجاز الاعمال المكلف بها بكفاءة وجودة من خلال



مشاركتهم في المؤتمرات واللقاءات الدورية مع زملائهم القادة للاطلاع على أحدث المستجدات في هذا المجال.

- الاعتناء بالمديرين الذي لديهم مستوى تعليمي عالي وتحفيزهم؛ لانهم يحملوا التغيير والأفكار الجديدة فهم أصحاب طموح وتميز ويجب عدم التفریط بهم.
- مواكبة التغييرات المستجدة على الساحة، والتكيف معها.
- بث روح المنافسة بين العاملين في المؤسسة لإيجاد الأفكار الجديدة في حل المشكلات التي تطرا في العمل.
- العمل على تنمية الثقة بين المديرين والمرؤوسين.
- زرع لدى المرؤوسين مصطلح عدم اليأس من الخطأ، بل المهم التعلم منه شيئاً جديداً لخلق أفكاراً تخدم المؤسسة.
- ترسيخ فكرة حرية التعبير والرأي ومناقشتها بدون أي كبت أو أكراه.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية اتجاه الأفكار، وتهيئة المناخ الآمن من الخوف أو الخطأ.
- نشر ثقافة تقبل الآخرين، والعمل بروح الفريق.
- تنمية الدوافع الداخلية نحو الانجاز والتميز، والحرص على مشاركة المرؤوسين في تقييم واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتشجيع على استخدام الاساليب والطرق الجديدة المبدعة.



المبحث الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة

- 1.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية القيادة.
- 2.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت بالسلوك الابداعي.
- 3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة.
- 4.3.2. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.
- 5.3.2. الفجوة البحثية.
- 6.3.2. ما تميزت به الدراسة.
- 7.3.2. مدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

المقدمة:

قسمت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الرسالة إلى ثلاثة محاور، وفي كل محور من الدراسات تشمل الدراسات العربية والأجنبية، وقد رتبنا كل الدراسات في كل محور من الأحدث إلى الأقدم زمنياً، مع التركيز على هدف الدراسة من كل دراسة، والهدف، ومنهجها، ووصفها للمجتمع، وعينة الدراسة، وأدواتها، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وهي على النحو الآتي:

1.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية القيادة.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة العصيمي (2021) بعنوان: " فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية: دراسة استشرافية".

هدف الدراسة: التعرف إلى محاولة استقصاء فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية، من خلال دراسة استشرافية لتحديد الأسس لقيادة التغيير في المؤسسة العسكرية، واستراتيجيات قيادة التغيير، ومعوقاتهما، وانعكاساتها على كفاءة المؤسسة العسكرية.

منهجية الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تم إجراء البحث في المملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي 1440هـ.

أهم نتائج الدراسة: إن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة العسكرية يقبل التغيير أو يرفضه، وبالتالي تعد الأساليب القيادية من أهم العوامل المؤثرة في التغيير، ويؤدي التركيز على الجوانب التنظيمية والثقافية والانفعالية في ترسيخ قيادة التغيير لدى المؤسسة العسكرية، وتسهم قيادة التغيير في صناعة قادة



عسكريين على مستوى عالٍ من الفكر، يسهمون في تطوير وحداتهم، ويتجاوزون الفكر المحدود إلى الفكر الاستراتيجي.

2. دراسة الحبسي (2021) بعنوان: " أثر فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية: دراسة تطبيقية على شركة الإتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان".

هدف الدراسة: التعرف إلى اختبار تأثير فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية.
منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة العينة العشوائية.
عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من قادة ومرووسين في شركة الإتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، وعددها (160) قائداً ومرؤوساً.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدم وجود دلالة إحصائية فيما يتعلق بفاعلية القيادة الاستراتيجية لمتغير المستوى القيادي وعدد سنوات الخبرة ومكان العمل، ووجود تأثير للقيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية.

3. دراسة فريان، العيسى (2021) بعنوان: " وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة بجامعة الملك سعود".

هدف الدراسة: التعرف على مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي، ودور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة أداة للدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الملك سعود، وبأسلوب العينة الملائمة بلغ عدد أفراد العينة (151).



أهم نتائج الدراسة: توصلت النتائج إلى أن القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود لديهم وعي بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي بدرجة موافق حيث جاء بعد المهارات الاجتماعية، ووجود علاقة ارتباطية بين وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة.

4. دراسة ريموي (2020) بعنوان: " فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة".

هدف الدراسة: التعرف على فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة".
منهجية الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: استخدمت الباحثة استباناتين للمديرين، ومقابلة مع بعض المسؤولين من مديري المدارس في مديريات التربية، وتحليل وثائق وتقارير البرنامج السنوية.
عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (304) مديرًا ومديرة.
أهم نتائج الدراسة: أكثر ممارسات فرق التطوير المدرسية التشاركية التي تمثلت في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتقويم الذاتي والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها، وترتيب أولوياتها وإعداد الخطط الإجرائية.

5. دراسة اللحام (2020) بعنوان: " درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار".

هدف الدراسة: الكشف عن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة.
منهجية الدراسة: المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
أداة الدراسة: استخدم الباحث على الاستبانة لجمع البيانات.



عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى البالغ عددهم (256) عضواً، وقد تم اختياره بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس. **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة في جامعة الأقصى مرتفع، كذلك أظهرت النتائج بأنه كلما زادت ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة زادت درجة الفاعلية في اتخاذ القرار.

6. دراسة عبون، (2020) بعنوان: "دراسة الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس بمحافظة بيت لحم".

هدف الدراسة: التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة استبانتين لجمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في بيت لحم البالغ عددهم (179) مديراً ومديرة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط، أما درجة ممارسة المهارات القيادية بدور لديهم فجاءت بدرجة عالية.

7. دراسة حسين (2019م) بعنوان: "دور الذكاء الوجداني في فاعلية القيادة في المنظمات".

هدف الدراسة: التعرف على دور الذكاء الوجداني في فاعلية القيادة في المنظمات.

منهجية الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة أداتي الاستبانة والمقابلة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز المغتربين في الخرطوم.



أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المدير لديه معرفة في كيفية توظيف انفعالاته حول كيفية قيادة المواقف الصعبة في العمل، ويستطيع المدير استعادة هدوئه بسرعة بعدما يزعجه أمر مهم، ويمتلك المدير القدرة على التحكم بسرعة في مشاعره وأفكاره وتصرفاته وهو ما يدفع المدير العمل إلى تحقيق قدر من الإنجاز مقابل منحهم ما يطلبونه امتيازات، ويحاول المدير أن يكون مبتكراً في حل المشكلات اليومية ويشجع العمل لإيجاد الحلول لها بطرق جديدة.

8. دراسة لبد (2018) بعنوان: " فاعلية القيادة ودورها بالاغتراب الوظيفي لدى منتسبي جهاز الشرطة البحرية الفلسطينية".

هدف الدراسة: التعرف إلى مستوى فاعلية القيادة، ومستوى الاغتراب الوظيفي، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما.

منهجية الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في جهاز الشرطة البحرية الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، البالغ عددهم (314) ضابطاً، وتم اختيار عينة طبقية من أفراد مجتمع الدراسة، وعددها (181) ضابطاً.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مستوى فاعلية القيادة متوسط لدى قادة جهاز الشرطة البحرية الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وأن مستوى الاغتراب الوظيفي متوسطة لدى العاملين في هذا الجهاز.

9. دراسة حسين (2017) بعنوان: " فاعلية القيادات الإدارية في تنفيذ السياسات العامة: (بحث تحليلي في مجلس محافظات بغداد)".

هدف الدراسة: التعرف على معرفة دور القيادات الإدارية في تنفيذ السياسات العامة، ومدى فاعليتها وقدرتها في تحقيق ذلك.

منهجية الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.



أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة، والمقابلات الشخصية، والزيارات الميدانية في جمع البيانات.
عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين التابعين لمجلس محافظة بغداد، وعددهم (147) موظفًا.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مجلس محافظة بغداد ليس لديه رؤية واضحة في طريقة صياغته لهيكله العمل الخاصة به، والسياسات طويلة الأمد.

10. دراسة رشيد، جوان (2017) بعنوان: " دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القسم الداخلي 18 شباط لجامعة الدين - أربيل".

هدف الدراسة: التعرف على دور ضغوط العمل المتمثلة بأبعادها الموجودة لدى عينة من العاملين في القسم الداخلي 18 شباط لجامعة صلاح الدين - أربيل في الاغتراب الوظيفي بأبعاده.
منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القسم الداخلي 18 شباط لجامعة الدين - أربيل، وعددهم (39).

أهم النتائج الدراسة: توصلت الدراسة على وجود علاقة وتأثير معنوي بين أبعاد ضغوط العمل ومظاهر الاغتراب الوظيفي بأبعاده.

11. دراسة الشمراني (2017) بعنوان: "فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء:

هدف الدراسة: التعرف على درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ذكورا وإناثا).

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.



أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء والبالغ عددهم (226) عضواً وعضوةً. **أهم نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات (التربية، العلوم، المجتمع) بمحافظة الدوادمي التابعة لجامعة شقراء كانت منخفضة.

12.دراسة أبو ناموس (2016) بعنوان: "فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة".

هدف الدراسة: التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (213).

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مستوى متوسط لفاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية، ووجود علاقة موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.

13.دراسة الشاعر (2015) بعنوان: " فاعلية القيادة، وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها".

هدف الدراسة: التعرف على مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة، والتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لديهم.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.



أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانتين لقياس فاعلية القيادة، وقياس الذكاء الانفعالي.
عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظات عزة، وعددهم (223).
أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني عال، ووجود علاقة بين فاعلية القيادة والذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني.

14. دراسة القزلان (2014) بعنوان: " أنماط القيادة، وعلاقتها بمستوى الرضا الحقيقي، دراسة تطبيقية على الموظفين بوكالة الداخلية لشؤون المناطق بمدينة الرياض".

هدف الدراسة: التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين بوكالة الداخلية لشؤون المناطق وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.
عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، وعددهم (133) موظفاً.
أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في مستوى الرضا الوظيفي بين موظفي الوزارة وبعض المتغيرات الوظيفية.

15. دراسة حورية (2013) بعنوان: "فاعلية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة".

هدف الدراسة: معرفة فاعلية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة.
منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.



عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المديرين ومديرات مدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، وعددهم (86).

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن درجة الفاعلية القيادية لدى المديرين والمديرات يرتفع من خلال تعرضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية ممنهجة، وإكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة في مجال فهم الآخرين.

16.دراسة بكر (2012) بعنوان: المدير المتميز، ودوره الفعال في قيادة الأداء الذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر."

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية المديرين العاملين في قطاعات الاتصالات بمصر في كيفية تحقيق مهارة القائمة على الذكاء العاطفي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات في مصر، البالغ عددهم (100).

أهم النتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود قصور بمهارات القيادات الإدارية وسلبيتها في تحقيق متطلبات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.

17.دراسة الصامل (2011) بعنوان: " تنمية المهارات القيادية للعاملين، وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي."

هدف الدراسة: معرفة المهارات القيادية للعاملين، وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في تطبيق هذه الدراسة.



عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، وعددهم (741).

أهم النتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرار، وأيضاً هناك أهمية لتنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي، وأن للتدريب دور كبير في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

18. دراسة Cheng Koh & O'Higgins (2018) بعنوان: "دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة المتصورة والفعالية في القطاع العسكري".

هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والفاعلية المتصورة والفعالية.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من طلبة القوات الجوية في جمهورية سنغافورة في القطاع العسكري.

أهم النتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة المتصورة من وجهة نظر المشرفين.

19. دراسة Goldman (2012) بعنوان: "الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي - أمريكا".

هدف الدراسة: تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة للتطبيق التحليلي.



عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الأمريكية والبالغ عددهم (117).

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن التعلم والاستثمار في الموارد البشرية هما الأكثر استخداماً، والذين يحفزان على التفكير الاستراتيجي.

20. دراسة Kerr et al (2006) بعنوان: " الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة". هدف الدراسة: التعرف على واقع الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة للتطبيق التحليلي.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري مؤسسة للتصنيع و يبلغ عددهم (38).

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي قد يكون منبئاً قوياً لفاعلية القيادة، والمهارات الاجتماعية، وبينت الدراسة أهمية الذكاء الانفعالي في عمليات التنمية والتدريب للقادة في مختلف الإدارات.

21. دراسة Curry (2005) بعنوان: "العلاقة بين إدراك الذات للذكاء الانفعالي وفعالية القيادة لدى نظار المدارس.

هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين الذات للذكاء الانفعالي والفاعلية لدى مديري المدارس.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة للتطبيق التحليلي.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (60) مديراً.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن أبعاد إدراك الذات الانفعالي قد ارتبطت بأنماط القيادة، وأن الذكاء الانفعالي لمديري المدارس قد ارتبط بصفة عامة بفاعلية القيادة، وأن الذكاء الانفعالي لمديري المدارس قد ارتبط بالقدرة على التواصل وإظهار الانفعالات الإيجابية.



22. دراسة Steve Langhorn (2004) بعنوان: " كيف للذكاء العاطفي أن يحسن أداء الإدارة".

هدف الدراسة: الكشف عن أثر الذكاء العاطفي عند المديرين والكشف كذلك عن نتائج العمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة للتطبيق التحليلي.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (161) مديرا منهم (109) من الذكور، ومن الإناث (52).

أهم النتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقات في الذكاء العاطفي.

23. دراسة Politis (2005) بعنوان: " تنبؤ القيادة الفاعلة للإدارة الذاتية وأثرها على بيئة العمل

في الإبداع ومعد الإنتاجية".

هدف الدراسة: التعرف على العلاقة بين القيادة الفاعلة للإدارية الذاتية وأثرها على بيئة العمل في الإبداع ومعدل الإنتاجية.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة للتطبيق التحليلي.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (104) موظفين يمارسون إدارة النشاطات الذاتية في منظمة تقنية متطورة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الدور الفاعل هو الذي يخلق الموقف والسياسات للإنتاجية والإبداع، وأن مهارة القيادة الفاعلة الإبداعية في المؤسسة تكمن في فن معاملة الموظفين ومهمة القيادة، في تلك المنظمة بتوفير ظروف عمل بيئية تساعدهم على الإبداع.



24.دراسة Srevsastava & Bharamanaikar (2004) بعنوان: " الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة، والنجاح والرضا عن العمل.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة المقابلة المقننة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من ضباط الجيش وعددهم (291) ضابطاً. أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي قد ارتبط ارتباطاً إحصائياً دالاً على القيادة والنجاح في العمل، ولم يرتبط الذكاء الانفعالي بالرضا عن العمل، وهناك فروق بالنسبة للسن في الذكاء الانفعالي وليس بالنسبة للرتبة العسكرية أو طول الخدمة.

2.3.2. الدراسات السابقة التي تناولت بالسلوك الابداعي.

أولاً: الدراسات العربية:

1.دراسة عقل (2021) بعنوان: "دور جودة اتخاذ القرارات بصفته متغيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي - المحافظات الجنوبية".

هدف الدراسة: التعرف على دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي.

منهجية الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمجمع الشفاء الطبي وعددهم (250) عاملاً، واستخدمت العينة العشوائية البسيطة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على كل من السلوك الإبداعي وجودة اتخاذ القرارات، وأن جودة اتخاذ القرارات تلعب جزئياً دوراً وسيطاً في العلاقة بين المعرفة والسلوك الإبداعي.

2. دراسة ابن جروة (2020) بعنوان: " علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير بجامعة ورقلة".

هدف الدراسة: التعرف عن أثر التسويق الداخلي على السلوك الإبداعي للموظف، بناء على أبعاد التسويق الداخلي.

منهجية الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم الإدارية بجامعة ورقلة.

أهم نتائج الدراسة: استنتجت الدراسة على أن السلوك الإبداعي له علاقة بممارسة التسويق الداخلي، وأن تطوير السلوك الإبداعي لموظفي الكلية يتأثر بطبيعة الإجراءات والاستراتيجيات التي تمارسها المؤسسة باستخدام أبعاد التسويق الداخلي.

3. دراسة المناخ، الحكيم (2020) بعنوان: " دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين".

هدف الدراسة: تحديد دور القائد الريادي في تعزيز سلوكيات العمل الإبداعي للعاملين في عينة من الكليات الأهلية في محافظة كربلاء.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة والمقابلات الميدانية لقياس متغيرات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، وعددهم (94) قيادياً.



أهم نتائج الدراسة: للقيادة الريادية دور فاعل ومعنوي في تعزيز السلوك العمل الإبداعي للموظفين في البيئة التعليمية. وتوصي الدراسة بضرورة توجيهها لقيادات الكليات الأهلية لتوفير مناخ عمل إبداعي للعاملين بما يسهم في تعزيز مكانتها الاستراتيجية في البيئة التعليمية العراقية.

4. دراسة عفانه، والدوغان (2020) بعنوان: " تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية".

هدف الدراسة: التعرف على التمكين الإداري للعاملين السائد في البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقياس أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي السائد لدى العاملين في تلك البنوك.

منهجية الدراسة: أتبع المنهج التحليل الإحصائي بأسلوب العينة العشوائية.

أداة الدراسة: استخدم الباحثان الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: طبق الباحثان هذه الدراسة على البنوك التجارية العاملة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددها (11) بنكاً، وعدد الموظفين الذين أخضعوا للاستبانة (140) موظفاً.

أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة وجود مستوى مقبول من الاهتمام بأبعاد التمكين الإداري للعاملين في البنوك، ومستوى مقبول من السلوك الإبداعي ممثلة في عناصره: القدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، والقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، والقدرة على التغيير، والمبادأة وروح الفريق.

5. دراسة الكفاوين، الزعبي (2020) بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن)".

هدف الدراسة: التعرف على العوامل في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير في الشركات الاستخراجية في الأردن.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة قياس لمتغيرات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الشركات الاستخراجية الأردنية البالغ عددها (3) شركات وهي: شركة البوتاس العربية، وشركة مناجم الفوسفات، وشركة الاسمنت الأردنية (لأفارج)، وبلغ عدد العينة (200) قياديا.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية وللتخطيط الاستراتيجي ومستوى مرتفع للسلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية.

6. دراسة فضل (2020) بعنوان: " الدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات إدارة المواد البشرية والسلوك: (دراسة على عينة العاملين بشركة دال الغذائية قسم الألبان)"

هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك الإبداعي لموظفي شركة دال للألبان بالإضافة إلى معرفة دور البيئة الداخلية في تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي.

منهجية الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة دال للألبان بمختلف مستوياتهم الإدارية، وعددهم (200) موظف.

أهم النتائج الدراسة: أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الإبداعي، وأن البيئة الداخلية لا تعدل العلاقة بين الموارد البشرية والسلوك الإبداعي.

7. دراسة اليازجي (2020) بعنوان: "دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية".

هدف الدراسة: التعرف على واقع التمكين الإداري للعاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، والكشف عن مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لديهم.



منهجية الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في قياس متغيرات الدراسة.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: طبقت الدراسة على جميع العاملين الإداريين بالكلية الحكومية في المحافظات الجنوبية البالغ عددهم (241) موظفاً وموظفة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري وتعزيز السلوك الإبداعي في الكليات الحكومية، وأن أبعاد التمكين تؤثر في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

8. دراسة جنينة (2020) بعنوان: "رأس المال النفسي ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي في شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على دور رأس المال النفسي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية.

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

عينة ومجتمع الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على (312) موظفاً من أصحاب المهام الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء في المحافظات الجنوبية.

أهم النتائج الدراسة: وجود علاقة بين رأس المال النفسي وتعزيز الإبداعي، إضافة إلى وجود تأثير لرأس المال النفسي على تعزيز السلوك الإبداعي.

9. رشوان، علي (2019) بعنوان: " أثر أنماط القيادة على سلوك العاملين".

هدف الدراسة: التعرف على أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.



عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بعض المصارف السودانية وعددها (3) مصارف، وكانت عينة الدراسة من تلك المصارف قد بلغت (150) عاملاً.
أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير إيجابي جزئي بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين.

10. دراسة الشنطي، وأبو عمرة (2019) بعنوان: "دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقياس المستوى الوظيفي والإبداعي، وتحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.
منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة البالغ عددهم (400) موظفاً، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (196) موظفاً.
أهم النتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.

11. دراسة الصليبي (2019) بعنوان: " دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية".

هدف الدراسة: التعرف على مستوى الصمت التنظيمي في جهاز الشرطة البحرية، ومستوى ممارسة منتسبي الجهاز السلوك الإبداعي، وكذلك تحديد دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي في الجهاز.
منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من متغيرات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكونت الدراسة من (247) منتسبي جهاز الشرطة البحرية، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي في جهاز الشرطة البحرية الفلسطينية، كذلك أظهرت أن متغير الصمت الاجتماعي يؤثر في السلوك الإبداعي في جهاز الشرطة البحرية، بينما تبين ضعف تأثير باقي المتغيرات "صمت الإذعان، والصمت الدفاعي.

12. دراسة عودة، حمياني (2019) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجفلة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة على تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في مدبغة الهضاب العليا من وجهة نظر الموظفين.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة قياس لمتغيرات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمدبغة الهضاب العليا بولاية الجلفة والبالغ عددهم (96) عاملاً.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتقييم الموظفين للمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مناخ مناسب لزيادة القدرة على احتضان السلوك الإبداعي وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري ومنحه الحوافز المناسبة.

13. دراسة أحمد (2019) بعنوان: " الدور لمعدل لضغط العمل في العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ولسلوك الإبداعي للعاملين في المصارف السودانية".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على أبعاد البيئة الداخلية وأثرها على السلوك الإبداعي.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة.



عينة ومجتمع الدراسة: تكونت عينة الدراسة من موظفي المصارف من الذين يشغلون مناصب قيادية وإشرافية وتنفيذية بولاية الخرطوم والبالغ عددها (33) مصرفاً، واستخدم العينة العشوائية الاحتمالية. **أهم نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية والسلوك الإبداعي، ووجود أثر معدل بين البيئة الداخلية والسلوك الإبداعي للعاملين في المصارف السودانية. وأوصت الدراسة على ضرورة تحفيز العاملين بالمصارف لتنمية روح الإبداع.

14. دراسة فضل الله (2018) بعنوان " الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي".

هدف الدراسة: معرفة الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي في المؤسسات المالية بالسودان".

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحث الاستبانة لجمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكونت عينة الدراسة من عينة غير قصدية غير احتمالية من الأفراد العاملين بمؤسسات الوساطة المالية، حيث تم توزيع (252) استبانة على تلك العينة.

أهم النتائج الدراسة: أثبتت النتائج عدم توسط الانتماء التنظيمي ببعديه القيمي والاتجاهي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي.

15. دراسة العجمي (2016) بعنوان: " الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

أداة الدراسة: الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة.



عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض وعددهن من (206) مديرات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من حوالي (49) مديرة. **أهم نتائج الدراسة:** استخلصت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس، ودرجة ممارستهن للولاء التنظيمي كبيرة.

16. دراسة صالح (2015) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة".

هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت استبانتان لقياس متغيرات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة بمحافظة غزة، وعددها (133) قسم.

أهم النتائج الدراسة: ممارسة مديري وزارة الصحة للقيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وكذلك ممارسة مديري الوزارة للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة.

17. دراسة السويطي (2013) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى المصارف في الضفة الغربية".

هدف الدراسة: معرفة واقع الإبداع لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية بفلسطين.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مديري المصارف الإدارات العليا في الضفة الغربية وبلغ عددهم (74) مديراً.



أهم نتائج الدراسة: تطبيق المصارف في الضفة الغربية عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة عالية، وكذلك لوجود ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

18. دراسة (2020) Aliaj, Ning, wu بعنوان: "الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي: فحص دور ازدهار العمل وممارسات الموارد البشرية المشاركة".

هدف الدراسة: البحث عن العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي من خلال التركيز على ازدهار الموظف في العمل كمتغير وسيط.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحثون الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من تسع شركات في الصناعات التكنولوجية والقطاع المالي والصحي في غرب الصين، وبلغ عددهم (438) موظفاً ومشرفاً.

أهم نتائج الدراسة: الموظف الذي يزدهر في العمل يتوسط بشكل كامل في العلاقة بين الشخصية الاستباقية والسلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة على مشاركة الكوادر البشرية واستثمار العقول في تطوير العمل.

19. دراسة Elidemir, Ozturen, Bayighomog (2020) بعنوان: "السلوكيات المبتكرة وإبداع الموظف والميزة التنافسية المستدامة: وساطة خاضعة للرقابة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار السلوكيات المبتكرة للموظفين (HPWPS) والإبداع كوسيط، ووسيط، على التوالي، لتأثير ممارسات العمل عالية الأداء (IB) على الميزة التنافسية المستدامة (CA).

منهجية الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدم الباحثون الاستبانة بأسلوب العينة التطبيقية.



عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في فنادق خمس أو أربع نجوم في تركيا، وعددهم (323) موظفاً يتواصلون مع العملاء.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن (HPWP) توقع بشكل غير مباشر (CA) عبر (IB)، كما خفف الإبداع تأثير (HPWPs) على السلوكيات المبتكرة بشكل إيجابي وعلى الميزة التنافسية سلباً.

20. دراسة Martiez– Roman (2012) بعنوان: "العمل الحر والإبداعي: استكشاف محددات السلوك الإبداعي في الأعمال الصغيرة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف محددات السلوك الإبداعي في الشركات الصغيرة.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الشركات الصغيرة في إسبانيا، وعددهم (700) عامل يعملون لحسابهم الخاص.

أهم نتائج الدراسة: توصلت النتائج أن حجم الشركة لا يلعب دوراً حاسماً في الإبداع، وأن محددات الإبداع في الشركات الصغيرة تختلف بشكل كبير باختلاف القطاعات.

21. دراسة Singh, Gupta (2014) بعنوان: "رأس المال النفسي كوسيط للعلاقة بين القيادة وسلوكيات الأداء الإبداعي: دليل تجريبي من قطاع البحث والتطوير الهندي".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القيادة وسلوك الأداء الابتكاري ورأس المال النفسي كدور وسيط لهذه العلاقة في مختبرات البحث والتطوير في الهند.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: استهدفت الدراسة عينة بأسلوب المسح الشامل عددها (496) مفردة.



أهم النتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة وسلوك الأداء الابتكاري، وأن الموظفين الذين يمتلكون رأي مالي نفسي عالي أكثر قدرة على تحسين فرص الإنتاج والسلوك الإبداعي

22.دراسة Tsaur & Etal (2011) بعنوان: أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين.

هدف الدراسة: التعرف على تحديد أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (289) من العاملين (63) شركة سياحية.

أهم النتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من الخصائص الوظيفة وتوجه الشركة بالإبداع، ويتأثر السلوك الإبداعي للعاملين بخصائص الوظيفة وتوجه المنظمة نحو الإبداع.

23.دراسة Wei & Etal (2010) بعنوان: "أثر التمكّن النفسي والتمكّن التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين".

هدف الدراسة: التعرف على تحديد أثر التمكّن النفسي والتمكّن التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (101) فريق عمل بإحدى شركات الاتصالات متعددة الجنسيات في الصين.



أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين التمكن النفسي والتنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، ووجود أثر سلبي بين القيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر إيجابي إذا ارتفع مستوى التمكين.

24. دراسة Yuan & Woodman (2010) بعنوان: السلوك الإبداعي في مكان العمل: دور الأداء وتوقعات نتائج الصورة".

هدف الدراسة: التعرف على معرفة كيف يؤثر السلوك الإبداعي للموظفين في مكان أعمالهم، وتفسير سلوكهم من خلال توقع أثر هذا السلوك في الأداء الوظيفي.
منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.
عينة ومجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (45) شركة، وطبقت العينة على (743) موظفاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مهم لتوقعات الموظفين لأثر السلوك الإبداعي، وتشكلت تلك التوقعات بناءً على العوامل الفردية، ودعم الإبداع، وجودة الإشراف، وسمعة الموظف كمبدع، وعدم رضا الأفراد عن الحالة الراهنة

25. دراسة Wang & Cheng (2010) بعنوان: " علاقة نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار إذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطان العلاقة بين نمط قيادة العطوف وإبداعية المرؤوسين".

هدف الدراسة: التعرف على تحديد علاقة نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار إذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة تتوسطان العلاقة بين نمط قيادة العطوف وإبداعية المرؤوسين.

منهجية الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات.

عينة ومجتمع الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (167) زوجا من المهندسين ومشرفيهم العاملين بشركات صناعة التكنولوجيا.

أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة معنوية بين نمط القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين، كذلك تتوسط الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة بشكل جزئي العلاقة بين قيادة العطف والسلوك الإبداعي.

3.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: موضوع الدراسة

لقد تنوعت الدراسات السابقة من دراسات عربية، وأخرى أجنبية، وجميعها تناولت متغيرات الدراسة الحالية من زوايا مختلفة، إلا أن هذه الدراسة تناولت متغيرات (الجنس، المستوى الإداري، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) الحالية مجتمعة، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

ثانياً: منهج الدراسة:

لقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي؛ باعتباره منهجاً علمياً يقوم على وصف الحالة وصفاً دقيقاً، ولقد لاحظ الباحث استخدام معظم دراسات هذا المنهج باستثناء دراسة (اللحام، 2020) التي استخدمت منهج الوصفي المسحي، ودراسة (عبون، 2020) استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (العجمي، 2016) التي استخدمت منهج الوصفي المسحي الارتباطي.

ثالثاً: أداة الدراسة

لقد اتضح من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استخدامها الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، باستثناء دراسة (ريماوي، 2020) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة وتحليل الوثائق والتقارير، ودراسة (المناح، 2020) التي استخدمت الاستبانة والمقابلات الميدانية في قياس متغيرات



الدراسة، ودراسة (حسين، 2019) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة، ودراسة (حسين، 2017) استخدمت الاستبانة والمقابلة والزيارات الميدانية في جمع البيانات، ودراسة (الشاعر، 2015) التي استخدمت الاستبانة ومقياس الذكاء الانفعالي، ودراسة (Srevsastava & Bharamanaikar، 2004) استخدمت المقابلة المقننة.

4.3.2. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

- تتوعدت الدراسات السابقة في بيئة تطبيقها بين الشركات والمدارس والكليات الحكومية والخاصة، ولكن هذه الدراسة تناولت جامعة السلطان قابوس.
- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية القيادة كمتغير مستقل دراسة (العصيمي، 2021م)، دراسة الحبسي (2021)، دراسة (فريان، العيسى، 2021)، دراسة (ريماوي، 2020)، دراسة (اللحام، 2020)، دراسة (لبد، 2018م)، دراسة (حسين، 2017م)، دراسة (الشمراي، 2017)، دراسة (أبو ناموس، 2016)، دراسة الشاعر، (2015)، دراسة (القرلان، 2014)، دراسة (حورية، 2013)، دراسة (بكر، 2012)، دراسة (الصامل، 2011)، دراسة (Goldman، 2012)، دراسة (Politis، 2005)، ما عدا الدراسات التي تناولتها كمتغير تابع دراسة (عبون، 2020)، دراسة (حسين، 2019م)، دراسة (Cheng Koh & O'Higgins، 2018)، دراسة (Kerr et al ، 2006)، دراسة (Steve Langhorn، 2004)، دراسة (Srevsastava & Bharamanaikar ، 2004).
- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي كمتغير تابع كدراسة (وبن جروة، 2020)، دراسة (المناح، الحكيم ، 2020)، دراسة (عفانه، والدوغان، 2020)، دراسة (فضل، 2020)، دراسة (اليازجي، 2020)، دراسة (جنينة، 2020)، دراسة (رشوان، علي، 2019)، دراسة (الصليبي، 2019)، دراسة (عودة، حمياني، 2019)، دراسة (أحمد، 2019)، دراسة (فضل الله، 2018)، دراسة (العجمي، 2016)، دراسة (صالح، 2015)، دراسة (السويطي، 2013)، دراسة (Aliaj, Ning, wu، 2020)، دراسة (Elidemir, Ozturen, Bayighomog ، 2020)، دراسة (Martiez– Roman، 2012)، دراسة (Singh, Gupta ، 2014)، دراسة (Tsaur & Etal ،

(2011)، دراسة (Wei & Etal ، 2010)، دراسة (Wang & Cheng ، 2010)، ما عدا الدراسات التي تناولتها كمتغير مستقل دراسة (السويطي، 2013)، دراسة (Yuan & Woodman ، 2010)، كذلك تناولت السلوك الابداعي كمتغير وسيك دراسة (عقل، 2021)، دراسة (الكفاوين، الزعبي، 2020)، دراسة (الشنطي، وأبو عمرة، 2019)، دراسة (Elidemir, Ozturen, Bayighomog ، 2020).

5.3.2. الفجوة البحثية.

جدول رقم (1)

الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تنوعت الحدود المكانية للدراسات السابقة، فمنها في دول الخليج العربي، ومنها العربية والاجنبية.	لم تستهدف أي من الدراسات السابقة جامعة السلطان قابوس؛ لحدثة نشأة الجامعة.	ستهتم الدراسة الحالية بدراسة الجوانب، والابعاد المتعلقة بفاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي، ودوره في تنشأت قادة قادرين على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستقبلية.
طبقت الدراسات السابقة في منظمات حكومية، وخاصة (جامعات، مدارس، بنوك، مصانع)	لم تركز أم من الدراسات السابقة على تطبيق فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي في أي من اجهزة الدولة.	تحقيق إضافة علمية جديدة، حيث أنه وعلى حد الباحث لا توجد دراسة عمانية ناقشت فاعلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في جامعة السلطان قابوس.
		ربطت الدراسة الحالية بين فاعلية القيادة والسلوك الابداعي، وهي



الدراسة الاولى محلياً على حد علم الباحث التي تربط بين المحورين.		
---	--	--

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة

6.3.2. ما تميزت به الدراسة.

- تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بكونها أقيمت في المجتمع العماني، وتناولت جامعة السلطان قابوس، حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها - على حد علم الباحث - التي تربط العلاقة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي من مستويات الديموغرافيا.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية لمكتبة الرسائل العملية العمانية التي تناولت المتغيرات (فاعلية القيادة - السلوك الإبداعي - مستوى الديموغرافيا).
- إثراء المكتبة العمانية بإضافة علمية جديدة حول فاعلية القيادة وتأثيرها على السلوك الإبداعي من خلال دور متغير الديموغرافيا (فاعلية القيادة - السلوك الإبداعي - مستوى الديموغرافيا)، وذلك لقلّة الاتجاهات البحثية حول فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي، ولدورهما المهم في مواكبة الاحداث والتغيرات والتطورات.
- تميزت بمجتمع الدراسة والعينة فيها، حيث أن مجتمع الدراسة هو قادة جامعة السلطان قابوس.

7.3.2. مدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

- تنوعت الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحث، وقد أستفاد منها ما يلي:
1. أسهمت الدراسات السابقة في تكوين واضح لأهمية كل من الموضوعات: (فاعلية القيادة - السلوك الإبداعي - القيادات الأكاديمية).
 2. توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح، وبيان أهمية وأهداف الدراسة الحالية، وصياغة الفرضيات.



3. ساعدت في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، والعمل بها بعد تطويرها لتناسب مع عينة الدراسة.
4. تحديد البيئة، والعينة، والمتغيرات المناسبة للدراسة.
5. صياغة التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة الحالية.
6. تحديد متغيرات الدراسة المناسبة: (الجنس، المستوى الاداري، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
7. التعريف على أساليب المعالجات الإحصائية.
8. الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة منهجية الدراسة الحالية.
9. ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الاطار النظري الخاص بالدراسة من خلال الإلمام بجميع جوانب القيادة والسلوك الإبداعي والقيادات الأكاديمية بالجامعة.
10. الاستفادة من المراجع، والدوريات، والدراسات العلمية.
11. الاستفادة من النتائج والتوصيات.
12. عرض النتائج، ومناقشتها، والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة.



الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

المقدمة

- 1.3 . منهج الدراسة.
- 2.3 . مصادر الدراسة.
- 3.3 . مجتمع الدراسة.
- 4.3 . عينة الدراسة.
- 5.3 . أداة الدراسة.
- 6.3 . خطوات بناء الاستبانة.
- 7.3 . صدق الاستبانة.
- 8.3 . ثبات الاستبانة.
- 9.3 . اختبار توزيع البيانات
- 10.3 . الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 11.3 . الخلاصة.



الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

المقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورًا رئيسيًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة؛ لإجراء التحليل الإحصائي (SPSS) للتوصل إلى النتائج المرغوبة، والتي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع، وعينة الدراسة، وأيضاً أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها، وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3. منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم في دراسة الواقع، وفهم الظاهرة موضوع الدراسة، ويشمل على تحليل بنيتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، وهذا الوصف يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً ولا يكتفي هذا المنهج في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، بحيث يزيد من رصيد المعرفة عن هذا الموضوع.

2.3. مصادر الدراسة

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات في الدراسة:



1. المصادر الرئيسية:

وتتمثل في المعلومات الميدانية التي سيتم جمعها عن طريق توزيع الاستبانة، بحيث توزع على عينة الدراسة، ومن ثم القيام بجمعها وتحليلها؛ للحصول على نتائج الإحصائية الدقيقة حول موضوع الدراسة.

2. المصادر الثانوية:

اتّجه الباحث لمعالجة الإطار النظري للدراسة، فقد قام الباحث بالرجوع إلى المصادر الثانوية التي تشمل: الكتب العربية والأجنبية، والدوريات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والاطلاع في مواقع الإنترنت المتعددة.

3.3. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين (إداري، رئيس قسم، مساعد مدير، مدير، مساعد مدير إدارة، مدير إدارة، مساعد مدير عام، مدير عام) في جامعة السلطان قابوس، والبالغ عددهم (5107) موظفين وموظفات.

4.3. عينة الدراسة

▪ العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) استبانة، تم اختبارهم بطريقة عشوائية من العاملين بجامعة السلطان قابوس، بغرض تقنين أداة الدراسة، كذلك التحقق من صلاحيتها، ولم يتم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم تطبيقها عليها، وذلك نظرا لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

▪ العينة الأصلية "الفعلية":

استخدم الباحث عينة الحصر الشامل، فعينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع مجتمع الدراسة متمثلة في العاملين بمستوى الوظيفي (إداري، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير إدارة، غير ذلك) في جامعة السلطان قابوس، والبالغ عددهم (357)، ولكن تم استرداد عدد (325) استبانة، حوالي نسبة (91%).

وتتمتع عينة الدراسة بالخصائص التالية:

جدول رقم (2)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	146	44.9
2	أنثى	179	55.1
المجموع		325	100

جدول رقم (3)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة إلى المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
1	دكتوراه	41	12.6
2	ماجستير	72	22.2
3	بكالوريوس	156	48
4	دبلوم	32	9.8
5	دبلوم التعليم العام	24	7.4
6	غير ذلك	0	0
المجموع		100	100

جدول رقم (4)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة إلى المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
1	مدير إدارة	10	3.1
2	مدير دائرة	8	2.5
3	رئيس قسم	68	20.9
4	إداري	118	36.3
5	غير ذلك	121	37.2
المجموع		325	100

جدول رقم (5)

يوضح خصائص عينة الدراسة بالنسبة إلى سنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	43	13.2
2	من 5 - 10 سنوات	73	22.5
3	من 10 - 20 سنة	11.3	34.8
4	أكثر من 20 سنة	96	29.5
المجموع		100	100

5.3. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث هدفت الاستبانة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على مستوى السلوك الإبداعي



لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها، واشتملت الاستبانة مجموعة من المحاور وهي كالآتي:

▪ **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية وتتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

▪ **المحور الثاني:** وهي عبارة عن المتغير المستقل (فاعلية القيادة)، ويتكون من (32) فقرة، موزعة إلى أربعة محاور هي:

القسم الأول: الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، ويتكون من (8) فقرات.

القسم الثاني: التخطيط الجيد، ويتكون من (8) فقرات.

القسم الثالث: التأثير الفعال، ويتكون من (8) فقرات.

القسم الرابع: المتابعة والتقييم، ويتكون من (8) فقرات.

▪ **المحور الثالث:** عبارة عن المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ويتكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول (8):

جدول رقم (6)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

6.3. خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد الاستبانة للتعرف على " دور فاعلية القيادة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى

العاملين بجامعة السلطان قابوس"، واتبع الباحث الخطوات الآتية في بناء الاستبانة:



1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء شكل الاستبانة، وصياغة فقراتها.
2. تم إعداد مسودة أولية للاستبانة لتقييمها من قبل المشرف، وأخذ رأيه حول صلاحيتها لهذه الدراسة، والنقاش معه ومعالجتها حتى تتلاءم مع فقرات الدراسة ومتغيراتها، لقياس ما وضعت لقياسه، وقدراتها على التعبير عن مضمون الدراسة.
3. إعادة تنظيم وترتيب أبعاد الاستبانة، وإعادة صياغة فقراتها وفقا لتعديلات التي أبدتها المشرف على الدراسة.
4. تصميم استبانة الدراسة بصورتها النهائية وعرضها على (8) من المحكمين من ذوي الخبرة من في المجالات الأكاديمية، والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات بالسلطنة، والمؤسسات الحكومية، والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
5. من خلال آراء المحكمين فقد تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، لتستقر في صورتها النهائية.

7.3. صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة كما عرفها (الجرجاوي، 2010: 105) هي: " أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه"، وتم توزيع عينة أولية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة، وعليه فقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من حيث الآتي:

1. صدق آراء المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) متخصصين في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي وأسمائهم في الملحق (3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وخرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق المقياس:

1- نتائج صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور نفسه.

▪ الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل (فاعلية القيادة):

جدول رقم (7)

يوضح معاملات الارتباط لمحاور استبانة فاعلية القيادة

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1	الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة	*0.941	0.000
2	التخطيط الجيد	*0.932	0.000
3	التأثير الفعال	*0.906	0.000
4	المتابعة والتقييم	*0.931	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من الجدول السابق أن محاور استبانة فاعلية القيادة مع الاستبانة ككل بمعاملات ارتباط بيرسون دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع المحاور استبانة فاعلية القيادة جاءت بمعاملات صدق مرتفع.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1	تضع القيادة في الجامعة أهدافاً واضحة	*0.828	0.000
2	تراعي قيادة الجامعة أهدافاً تتوافق مع طبيعة مسؤوليات الجامعة	*0.891	0.000
3	يراعي القائد إمكانات الجامعة في تحقيق الأهداف	*0.882	0.000
4	تلعب الأهداف دوراً في تطور الجامعة مستقبلاً	*0.811	0.000
5	يُشرك العاملون في بناء الرؤية الشاملة للجامعة	*0.880	0.000
6	يُحفز العاملون للمشاركة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها	*0.850	0.000
7	يطلع العاملون على الأهداف العامة للجامعة	*0.836	0.000
8	تشارك القيادة العاملين في نتائج الإنجازات	*0.801	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الرؤية الاستراتيجية

والأهداف المحددة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى، ويعبر

المجال صادقاً لما وضع قياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط الجيد" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1	يبدأ القائد بالتخطيط من واقع احتياجات الجامعة	*0.855	0.000
2	يراعي القائد إمكانيات العاملين عند التخطيط للجامعة	*0.909	0.000
3	تراعي القيادة قدرات العاملين للتخطيط	*0.930	0.000
4	تضع القيادة أوقات محددة في تنفيذ الخطط	*0.841	0.000
5	تستخدم القيادة الإجراءات الإلكترونية الذكية في تخليص المهام	*0.792	0.000
6	يضع القائد خطط توفر الوقت والجهد	*0.944	0.000
7	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين عند تنفيذ الإجراءات	*0.930	0.000
8	تضع القيادة خططاً بديلة وفقاً للظروف المتغيرة	*0.912	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يوضح الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التخطيط الجيد"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى، ويعبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التأثير الفعال" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1	يتبنى القائد جميع الأفكار الإبداعية لدى العاملين	*0.878	0.000
2	يرفع القائد الروح المعنوية لدى العاملين لزيادة الكفاية الإنتاجية	*0.921	0.000
3	تستطيع القيادة في بناء تواصل مع العاملين بشكل فعال	*0.886	0.000
4	يحفز القائد العاملين على كل سلوك مبدع وإيجابي	*0.965	0.000
5	يثمن القائد إنجازات ونجاحات العاملين	*0.918	0.000
6	يشجع القائد روح العمل والتعاون بين العاملين	*0.937	0.000
7	يستخدم القائد مبدأ المكافآت المادية لتشجيع العاملين لزيادة الكفاءة الإنتاجية	*0.643	0.000
8	يستخدم القائد عبارات الشكر والثناء والمدح في إرضاء العاملين	*0.851	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التأثير الفعال"

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى، ويعبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المتابعة والتقييم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1	يتابع القائد عمل الجامعة بصفة دورية	*0.910	0.000
2	يتأكد القائد من تحقيق جميع الأهداف المرسومة	*0.863	0.000
3	يقيم القائد العاملين بشكل دوري	*0.717	0.000
4	يزرع القائد التقييم الذاتي في نفوس العاملين	**0.928	0.000
5	يتبنى القائد الأعمال المبدعة ويشجعها	*0.888	0.000
6	يلتزم القائد الحيادية والشفافية في عملية التقييم	*0.900	0.000
7	قدرة القائد على تقديم النصائح الضرورية عند الحاجة	*0.900	0.000
8	يستخدم كل التكنولوجيا الحديثة في تقييم أداء العاملين	*0.806	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " المتابعة والتقييم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى، ويعبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

▪ الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير التابع (السلوك الإبداعي):

قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات السلوك الإبداعي والدرجة الكلية له، على النحو الآتي:

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السلوك الإبداعي" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1	تهتم الإدارة العليا بالجامعة في تشجيع المبادرات الفردية التي يقدمها العاملين	*0.784	0.000
2	يراعي العاملون أولويات الإدارة العليا عند تنفيذ العمل	*0.637	0.000
3	يعبر العاملون عن آرائهم دون أي تردد حتى لو كانت هناك مخالفة لآراء رؤسائهم	*0.741	0.000
4	تشجع الإدارة العليا على التجديد والابتكار	*0.879	0.000
5	يشجع العاملون بالجامعة بعضهم على طرح أفكار إبداعية للجامعة	*0.781	0.000
6	تشارك الجامعة جميع العاملين في لجان وضع الخطط المستقبلية.	*0.688	0.000
7	يمتلك العاملون بالجامعة القدرة على مواجهة أكثر من مشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها	*0.739	0.000
8	يدرك العاملون حيثيات ومشكلات العمل التي يعاني منها الزملاء	*0.846	0.000
9	يساهم العاملون في تطبيق الأفكار الجديدة التي تقرها الجامعة	*0.854	0.000
10	يحرص العاملون على نجاح الأفكار الجديدة حتى لو لم أكن من ضمن فريق العمل	*0.802	0.000

0.000	*0.726	يتقبل العاملون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح المستقبلي	11
0.000	*0.863	تسعى الإدارة للتخفيف من الإجراءات المعقدة التي تعيق الأفكار الإبداعية والغير مألوفة	12
0.000	*0.705	لدى العاملين الرغبة في الانتماء إلى فريق عمل لمواجهة المهام الصعبة	13
0.000	*0.624	لدى العاملين القدرة على تحديد أوجه القصور والضعف الإداري	14
0.000	*0.502	لدى العاملين القدرة على التنبؤ بالخطر المترتب على وجود مؤشرات الازمة	15

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المتابعة والتقويم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى، ويعبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب- الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة
1	الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة	*0.925	0.000
2	التخطيط الجيد	*0.913	0.000
3	التأثير الفعال	*0.916	0.000
4	المتابعة والتقييم	*0.920	0.000
5	السلوك الإبداعي	*0.945	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتضح من الجدول السابق أن محاور استبانة تتمتع بمعاملات ارتباط بيرسون دالة إحصائياً،

وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

8.3. ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة، أن يعطي الاستبيان النتائج نفسها إذا تمت إعادة تطبيقها عدة مرات، أي بمعنى أن درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في عدة مرات (أبو علام، 2010). وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأنت النتائج كما هي في جدول رقم (14).

جدول رقم (14)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	مجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
المحور الأول: فاعلية القيادة				
1	الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة	8	0.943	0.963
2	التخطيط الجيد	8	0.962	0.965
3	التأثير الفعال	8	0.956	0.960
4	المتابعة والتقييم	8	0.951	0.967
	فاعلية القيادة	32	0.982	0.995
المحور الثاني: السلوك الإبداعي				
	السلوك الإبداعي	15	0.943	0.983
	الإجمالي	47	0.985	0.996

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول السابق (14)، أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة، حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ (0.985)، بينما بطريقة التجزئة النصفية فبلغت (0.996). أما محاور الاستبانة فبلغت معامل ألفا كرونباخ لمحور "فاعلية القيادة" قيمة تتراوح ما بين (0.962 - 0.943)، بينما لجميع المجالات (0.982)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تراوحت بين (0.965 - 0.963)، بينما لجميع المجالات (0.995). أما محاور "السلوك الإبداعي" فتتراوح قيمة ألفا كرونباخ لجميع المجالات (0.943)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ لجميع المجالات (0.983).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية بحيث تكون قابلة إلى التوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، ما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

9.3. اختبار توزيع البيانات

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ومن خلال المعالج ظهرت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحاور	قيمة "Sig"
1	الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة	0.200
2	التخطيط	0.200
3	التأثير الفعال	0.168
4	المتابعة والتقييم	0.200
5	السلوك الإبداعي	0.200

يتبين من الجدول السابق (15) أن قيمة "Sig" لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

10.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة.



2. المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري.
3. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
4. معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، بحيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، ودراسة العلاقة بين المجالات.
5. اختبار ألفا كرنباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
6. اختبار (T- Test) في عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، وهل زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم استخدامه للتأكد من أن دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

11.3. الخلاصة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة في الدراسة، وتم التعرف إلى مصادر البيانات الأولية والثانوية، ومجتمع الدراسة من خلال الفئة التي استهدفها الباحث، وما يتعلق بعينة الدراسة تم تحديد حجم العينة، وطريقة اختبارها من خلال العينة الاستطلاعية للتحقق من صدق، وثبات أداة الدراسة المتبعة.

واستعرضت الباحثة العينة الفعلية وتوزيعها حسب (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، والتعرض إلى أداة الدراسة، ومكوناتها، وصدقها من وجهة نظر المحكمين، وكذلك من حيث الاتساق الداخلي للحصول على البيانات والمعلومات عن المتغيرات المراد قياسها، والتعرف على ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاوير الاستبانة والإجابة على أسئلة الدراسة، والتعرف على المعالجات الإحصائية المستخدمة، وعرض خطوات إجراء الدراسة التي اتبعتها الباحثة في دراسة دراسته، وأخيرا انتهاء الفصل باختبار التوزيع البيانات باتباع اختبار التوزيع الطبيعي من عدمه.



الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

المقدمة

- 1.4. نتائج السؤال الرئيسي، ومناقشته.
- 2.4. نتائج السؤال الفرعي الاول، ومناقشته.
- 3.4. نتائج السؤال الفرعي الثاني، ومناقشته.
- 4.4. نتائج السؤال الفرعي الثالث، ومناقشته.
- 5.4. نتائج السؤال الفرعي الرابع، ومناقشته.
- 6.4. نتائج الفرضية الرئيسية، ومناقشتها.
- 7.4. نتائج الفرضية الفرعية الاولى، ومناقشتها.
- 8.4. نتائج الفرضية الفرعية الثانية، ومناقشتها.
- 9.4. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة، ومناقشتها.
- 10.4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة، ومناقشتها.



الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

المقدمة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، والوقوف على أهم المعلومات التي اشتملت على (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)، لقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، ومن ثم تفسير النتائج والتعقيب عليها.

تحليل البيانات ومناقشتها

1.4. نتائج السؤال الرئيسي، ومناقشته

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما مدى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بجامعة السلطان قابوس؟

- أولاً: تحليل الفاعلية لقيادة المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، التخطيط الجيد، التأثير الفعال، والمتابعة والتقييم):
- تحليل فقرات محور " فاعلية القيادة":

جدول رقم (16)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " فاعلية القيادة "

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة "Sig"	درجة الموافقة
1	الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة	3.0258	0.91227	60.516	2	2.243	0.001	متوسطة
2	التخطيط الجيد	2.9927	0.94933	59.854	3	0.830	0.000	متوسطة
3	التأثير الفعال	2.7485	0.98248	54.97	4	3.881	0.000	متوسطة
4	المتابعة والتقييم	3.0281	0.90589	60.562	1	3.396	0.037	متوسطة
5	فاعلية القيادة	2.9488	0.86009	58.976		2.815	0.000	متوسطة

يتضح من الجدول السابق الآتي:

مستوى فاعلية القيادة لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بوزن نسبي بلغ (58.976%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.9488)، وانحراف معياري بلغ (0.86009)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء المهنية للقائد، وكثرة وظائفه، وضعف أبعاد هذا المجال أي ضعف الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، وضعف التخطيط الجيد، إضافة إلى ضعف التأثير الفعال، وضعف المتابعة والتقييم، وهذا ما انعكس على المستوى العام لإجمالي فاعلية القيادة، ولعدم الإنسجام بين القيادة والعاملين في الجامعة.

ويضيف الباحث: إن الأعباء المهنية للقائد وكثرة الوظائف التي يقوم بها، وانشغاله في إنجاز الأعمال، وتعدد الأدوار التي يتقنها تحد من مستوى فاعلية القيادة في إدارة المؤسسة، كذلك ضعف برامج التدريب التي يخضع لها القادة أدت إلى هذه النتيجة، وما توصلت إليه الدراسة في هذا المجال



تتفق مع دراسة (أبوناموس، 2016)، ودراسة (البد، 2017) التي أشارت إلى الاهتمام بتطوير فاعلية المديرين والقادة، وتشابه الأعباء المهنية وكثر وظائفه.

بينما احتل البعد الرابع (المتابعة والتقييم) في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (60.562%)، وهي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.0281)، وانحراف معياري بلغ (0.90589)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قادة جامعة السلطان قابوس يولون أهمية في تنفيذ المهام ومتابعتها، أكثر من اهتمامهم بعملية المتابعة والتقييم، كذلك قلة العاملين في الجامعة؛ بسبب موجة التقاعد في الآونة الأخيرة، ما خلق ثقة زائدة بين القائد والعاملين، ويعزو ذلك إلى رغبة القائد في عدم المتابعة والمراقبة لأدائهم الوظيفي.

وقد احتل البعد الثالث (التأثير الفعال) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (54.97%)، وهي بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.7485)، وانحراف معياري بلغ (0.98248)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد ينغمس في الأعباء المهنية والتنظيمية بعيداً عن العاملين، وعدم اهتمام القائد أو المدير بزيادة تأثيرها الفعال مع العاملين لديه؛ ويعود ذلك لعدم وجود الاستقرار الوظيفي، وهذا بدوره يؤثر بشكل مباشر في طريقة تعيين القادة بأسلوب السقوط الحر، دون تدرج وظيفي، الأمر الذي يقلل من فرص التأثير الفعال لدى العاملين.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليها دراسة (أبوناموس، 2016) التي أظهرت مستوى متوسط فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بوزن نسبي بلغ (61.008%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.050)، وانحراف معياري بلغ (0.845).

بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشاعر، 2015) التي أشارت إلى أن مستوى فاعلية القيادة بوزن نسبي بلغ (80.404%)، وبدرجة (كبيرة)، وبمتوسط بلغ (4.020)، وانحراف معياري بلغ (0.935).

• تحليل فقرات محور " الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (17).

جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	قيمة "Sig"	الترتيب	درجة الموافقة
1	تضع القيادة في الجامعة أهدافاً واضحة	3.32	1.014	66.4	1.970	0.184	2	متوسطة
2	تراعي قيادة الجامعة أهدافاً تتوافق مع طبيعة مسؤوليات الجامعة	3.22	0.9920	64.4	2.750	0.018	4	متوسطة
3	يراعي القائد إمكانات الجامعة في تحقيق الأهداف	3.25	.9500	65	2.372	0.000	3	متوسطة
4	تلعب الأهداف دوراً في تطور الجامعة مستقبلاً	3.69	1.154	73.8	2.670	0.676	1	كبيرة
5	يُشرك العاملون في بناء الرؤية الشاملة للجامعة	2.45	1.220	49	2.904	0.000	7	متوسطة

6	يُحفز العاملون للمشاركة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها	2.40	1.155	48	2.195	0.000	8	ضعيف
7	يطلع العاملون على الأهداف العامة للجامعة	3.10	1.137	62	0.159	0.899	5	متوسطة
8	تشرك القيادة العاملين في نتائج الإنجازات	2.78	1.215	55	0.073	0.040	6	متوسطة
	المحور ككل	3.0258	.91227	60.51	2.243	0.001		متوسطة

يتضح من الجدول السابق الآتي:

مستوى الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي بلغ (60.51%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.0258)، وانحراف معياري بلغ (0.91227)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا بجامعة السلطان قابوس، لا تشرك العاملين في صياغة الرؤية والاستراتيجيات والأهداف.

جاءت الفقرة الرابعة (تلعب الأهداف دوراً في تطور الجامعة مستقبلاً) في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، بوزن نسبي بلغ (73.8%)، وهو بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط بلغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1.154)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة بالجامعة لديها أهدافاً مستقبلية واضحة، وهذا كفيل بتنسيق وقيادة جهود العاملين نحو جودة في التعليم، وتحقيق ميزة تنافسية تعليمية عليا أمام التقييم العالمي (QS). كما وتعد الأهداف منهجاً تسير عليه المؤسسة بغية تحقيقها، كما يدل ذلك بأن قيادة جامعة السلطان قابوس لديها أهدافاً مستقبلية بعيدة المدى، والتحديد الجيد والفعال للأهداف المستقبلية، والتي تسعى إلى الوصول إليها.

بينما احتلت الفقرة السادسة (يُحفز العاملون للمشاركة في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (48%)، وهو بدرجة (ضعيفة)، وبمتوسط بلغ (2.40)، وانحراف معياري بلغ (1.155)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إلمام القائد بالقدرات والمهارات التي تعمل على إثارة روح الإبداع، وخلق ما هو جديد لدى العاملين، وإهمال الآراء والمقترحات التي يبديونها، وهذا يدل على أن القائد لديه مستوى تفكير المدرسة البيروقراطية في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، بحيث يعتقد أن صياغة الرؤية والرسالة من مهامه الوظيفية، والخوف من أن تكون رؤيته مختلفة عن رؤية الآخرين، فربما قد يؤدي هذا التعارض إلى كارثة، ولهذا يفضل القائد أن يبدأ بتشكيل وصياغة الرؤية بنفسه، على أن تكون رؤية فردية واحدة للمؤسسة، وهذا يبعد تأثير القائد الفعال عن العاملين، وهو ما أكدته محور التأثير الفعال الذي حصل على الترتيب الأول. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Politis، 2005)، وكذلك اختلفت مع دراسة (صالح، 2015).

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " التخطيط الجيد"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	قيمة "Sig"	الترتيب	درجة الموافقة
1	يبدأ القائد بالتخطيط من واقع احتياجات الجامعة	3.15	1.048	63	1.063	0.953	1	متوسطة
2	يراعي القائد إمكانيات العاملين عند التخطيط للجامعة	2.85	1.042	57	3.260	0.850	8	متوسطة

متوسطة	7	0.085	2.139	57	1.154	2.85	تراعي القيادة قدرات العاملين للتخطيط	3
متوسطة	2	0.952	-1.415	61	1.163	3.05	تضع القيادة أوقات محددة في تنفيذ الخطط	4
متوسطة	3	0.162	-0.384	60.4	1.042	3.02	تستخدم القيادة الإجراءات الإلكترونية الذكية في تخليص المهام	5
متوسطة	6	0.000	0.876	60	1.076	3.00	يضع القائد خطط توفر الوقت والجهد	6
متوسطة	5	0.001	1.626	60	1.100	3.00	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين عند تنفيذ الإجراءات	7
متوسطة	4	0.002	-1.142	60.4	1.133	3.02	تضع القيادة خطاً بديلة وفقاً للظروف المتغيرة	8
متوسطة		0.000	0.830	59.854	0.94933	2.9927	المحور ككل	

يتضح من الجدول السابق الآتي:

محور مستوى التخطيط الجيد لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها، جاء بوزن نسبي بلغ (59.854%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.9927)، وانحراف معياري بلغ (0.94933)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مقومات التخطيط الجيد ونجاحه ينطلق من واقع المؤسسة، وبحسب إمكانياتها واحتياجاتها، كذلك أن القادة في الجامعة لم يتلقوا تدريباً مناسباً على التخطيط الجيد.

جاءت الفقرة الرابعة (تضع القيادة أوقات محددة في تنفيذ الخطط) في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات هذا المجال، بوزن نسبي بلغ (63%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.15)، وانحراف معياري بلغ (1.048)، يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن القائد على علم بأن التخطيط الجيد هو مفتاح نجاح أي مؤسسة، كما أن التخطيط يرسم خارطة المؤسسة المستقبلية، والبوصلة في توجيه جهود العاملين لبذل المزيد من الجهد، ورفع مستوى الجودة والإنتاجية.

بينما احتلت الفقرة الثانية (يراعي القائد إمكانيات العاملين عند التخطيط للجامعة) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (57%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.85)، وانحراف معياري بلغ (1.042)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إمام القائد بقدرات وإمكانيات العاملين لديه، لانشغاله بالمهام والأعباء التي ينبغي إنجازها.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليها دراسة (أبوناموس، 2016) التي أظهرت مستوى متوسط فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بوزن نسبي بلغ (60.243%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.012)، وانحراف معياري بلغ (0.896).

بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشاعر، 2015) التي أشارت إلى أن مستوى فاعلية القيادة نسبي بلغ (81.300%)، وبدرجة (كبيرة)، وبمتوسط بلغ (4.065)، وانحراف معياري بلغ (0.952).

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " التأثير الفعال "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	قيمة "Sig"	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتبنى القائد جميع الأفكار الإبداعية لدى العاملين	2.63	1.128	52.6	3.769	0.980	5	متوسطة



متوسطة	4	0.020	3.885	55.6	1.170	2.78	يرفع القائد الروح المعنوية لدى العاملين لزيادة الكفاية الإنتاجية	2
متوسطة	3	0.140	1.642	57.4	1.186	2.87	تستطيع القيادة في بناء تواصل مع العاملين بشكل فعال	3
متوسطة	4	0.000	5.860	55.6	1.125	2.78	يحفز القائد العاملين على كل سلوك مبدع وإيجابي	4
متوسطة	1	0.000	4.870	61	1.156	3.05	يثمن القائد إنجازات ونجاحات العاملين	5
متوسطة	2	0.000	4.577	60.4	1.126	3.02	يشجع القائد روح العمل والتعاون بين العاملين	6
ضعيفة	6	0.000	0.0594	36	1.079	1.80	يستخدم القائد مبدأ المكافآت المادية لتشجيع العاملين لزيادة الكفاءة الإنتاجية	7
متوسطة	1	0.000	1.784	61	1.089	3.05	يستخدم القائد عبارات الشكر والثناء والمدح في إرضاء العاملين	8
متوسطة		0.000	3.881	54.97	0.98248	2.7485	المحور ككل	

يتضح من الجدول السابق الآتي:

مستوى التأثير الفعال لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن

نسبي بلغ (54.97%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.7485)، وانحراف معياري بلغ



(0.98248)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القادة في جامعة السلطان قابوس منشغلون بالمهام الوظيفية الموكلة لهم على حساب العلاقات الانسانية، ولم يتلقوا تدريباً كافياً في مجال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والتي تزيد من فاعلية التأثير على العاملين، وترفع همهم نحو البذل المزيد من الجهد، وتشجيعهم على العمل بجودة عالية.

جاءت الفقرة الخامسة (يُثمن القائد إنجازات ونجاحات العاملين) والفقرة الثامنة (يُثمن القائد إنجازات ونجاحات العاملين) في المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المجال، حيث جاءت الفقرة الخامسة بوزن نسبي بلغ (61 %)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.05)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وعي القيادة بأهمية تثمين إنجازات العاملين لرفع معنوياتهم، ودفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء، ويستخدم القائد عبارات الثناء والمدح حتى يشعر العاملين بأهميتهم في المؤسسة، وعلى ما ينجزونه من المهام الوظيفية، وهذا الأمر يكون مردوده إيجابياً في نفسية العاملين من حيث شعورهم بأنهم عنصر فعال في المنظومة.

بينما احتلت الفقرة السابعة (يستخدم القائد مبدأ المكافآت المادية لتشجيع العاملين لزيادة الكفاءة الإنتاجية) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (36 %)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (1.80)، وانحراف معياري بلغ (1.079)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إدراك القيادة بأهمية المكافآت المادية والمعنوية في رفع مستوى النشاط والعطاء لدى العاملين، ويعود ذلك ربما إلى ضعف الميزانيات المادية أو عدم تخصيص بند مالي لمثل هذه الممارسات، وينعكس هذا سلباً في إنجاز المهام الوظيفية الموكلة لهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليها دراسة (لبد، 2018) التي أظهرت مستوى متوسط فاعلية القيادة ودورها بالاغتراب الوظيفي لدى منتسبي جهاز الشرطة البحرية الفلسطيني نسبي بلغ (60.61%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (1.06).

بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشاعر، 2015) التي أشارت إلى أن مستوى فاعلية القيادة بوزن نسبي بلغ (80.583 %)، وهو بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط بلغ (4.029)، وانحراف معياري بلغ (0.915).

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " المتابعة والتقييم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	قيمة "Sig"	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتابع القائد عمل الجامعة بصفة دورية	3.10	0.924	62	-0.769	0.007	4	متوسطة
2	يتأكد القائد من تحقيق جميع الأهداف المرسومة	3.12	1.035	62.4	-0.212	0.140	3	متوسطة
3	يقيم القائد العاملين بشكل دوري	3.14	1.018	62.8	4.916	0.024	2	متوسطة
4	يزرع القائد التقييم الذاتي في نفوس العاملين	2.90	1.092	58	3.240	0.001	7	متوسطة
5	يتبنى القائد الأعمال المبدعة ويشجعها	2.78	1.149	55.6	3.960	0.177	8	متوسطة
6	يلتزم القائد الحيادية والشفافية في عملية التقييم	3.01	1.139	60.2	3.188	0.293	5	متوسطة
7	قدرة القائد على تقديم النصائح الضرورية عند الحاجة	3.20	1.227	64	3.977	0.002	1	متوسطة

متوسطة	6	0.947	3.703	59.6	1.110	2.98	يستخدم كل التكنولوجيا الحديثة في تقويم أداء العاملين	8
متوسطة		0.037	3.396	60.562	0.90589	3.0281	المحور ككل	

يتضح من الجدول السابق الآتي:

مستوى المتابعة والتقييم لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي بلغ (60.562 %)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.0281)، وانحراف معياري بلغ (0.90589)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف آليات الرقابة المكلفة في متابعة سير العمل بالمؤسسة، وضعف استخدام الوسائل التكنولوجية في تقييم أداء العاملين، ولم يتلقى القادة تدريباً كافياً على آليات التقييم لانشغالهم بالمهام الوظيفية، وخشية القادة من المحاسبة عند وجود خلل وتقصير في أدوات التقييم.

جاءت الفقرة السابعة (قدرة القائد على تقديم النصائح الضرورية عند الحاجة) في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات هذا المجال، بوزن نسبي بلغ (64 %)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (3.20)، وانحراف معياري بلغ (1.227)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة تمتلك مجموعة من ذوي الخبرات ذات مهارات التدخل في الأوقات المناسبة لتقديم النصائح والإرشادات الضرورية؛ حتى يقوموا سير العمل لمساره الطبيعي، وهذا دليل على أن القائد لديه خبرة واسعة في الإقناع والتأثير على العاملين عندما ينحرفون عن المسار الطبيعي ليرجعوه إلى المسار المخطط له، ويحفزهم ويرفع من معنوياتهم، ومن الطبيعي على القائد المحنك أن يمتلك مجموعة من المهارات ومن ضمنها النصح والإرشاد والإقناع والتدخل في الوقت المناسب وكسب ود العاملين؛ لأنهم جوهر العملية الإدارية .

بينما احتلت الفقرة الخامسة (يتبنى القائد الأعمال المبدعة ويشجعها) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (55.6 %)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.78)، وانحراف معياري بلغ (1.149)،



ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انشغال القائد بالمهام الموكلة إليه، وعدم الاهتمام بإيجاد آليات جديدة تسهل العملية الإدارية داخل المؤسسة، وينظر على أن الوضع الحالي مستقر، وليس هناك داعٍ لإدخال أساليب جديده قد تخلق مجموعة من التوترات سواءً على الصعيد الفني أو التقني، وأيضاً الخوف من المجهول هو أكبر عائق لدى القادة في الجامعة لعدم تبني الأفكار الإبداعية.

ويعزو الباحث إلى أن القيادة ليست لديها خطط تطويرية، وغياب الرؤية بعيدة المدى، وعدم مواكبة التطورات الحالية، والخوف من ظهور أفراد يمتلكون أفكار إبداعية يتدرجون في السلم الوظيفي بشكل سريع، ويزيحونهم من مكانهم الوظيفي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليها دراسة (أبوناموس، 2016) التي أظهرت مستوى متوسط فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة بوزن نسبي بلغ (59.438%)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.972)، وانحراف معياري بلغ (0.889).

بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الشاعر، 2015) التي أشارت إلى أن مستوى فاعلية القيادة بوزن نسبي بلغ (78.924%)، وهو بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط بلغ (3.946)، وانحراف معياري بلغ (0.970).

ثانياً: تحليل السلوك الإبداعي المتغير التابع:

• تحليل فقرات محور " السلوك الإبداعي":

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات محور " السلوك الإبداعي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (t)	قيمة "Sig"	الترتيب	درجة الموافقة
1	تهتم الإدارة العليا بالجامعة في تشجيع المبادرات الفردية التي يقدمها العاملين	2.48	1.159	49.6	2.713	0.246	12	ضعيفة
2	يراعي العاملون أولويات الإدارة العليا عند تنفيذ العمل	3.12	1.120	62.4	1.444	0.000	4	متوسطة
3	يعبر العاملون عن آرائهم دون أي تردد حتى لو كانت هناك مخالفة لآراء رؤسائهم	2.26	1.154	45.2	5.301	0.000	14	ضعيفة
4	تشجع الإدارة العليا على التجديد والابتكار	2.63	1.108	52.6	1.447	0.263	9	متوسطة
5	يشجع العاملون بالجامعة بعضهم على طرح أفكار إبداعية للجامعة	2.53	1.070	50.6	1.328	0.000	10	متوسطة
6	تشرك الجامعة جميع العاملين في لجان وضع الخطط المستقبلية.	2.43	1.136	48.6	1.0359	0.012	13	ضعيفة



متوسطة	6	0.279	4.845	59	1.136	2.95	يمتلك العاملون بالجامعة القدرة على مواجهة أكثر من مشكلة وإيجاد الحلول المناسبة لها	7
متوسطة	7	0.000	3.853	58	1.134	2.90	يدرك العاملون حيثيات ومشكلات العمل التي يعاني منها الزملاء	8
متوسطة	2	0.000	2.405	64.4	1.084	3.22	يساهم العاملون في تطبيق الأفكار الجديدة التي تقرها الجامعة	9
متوسطة	5	0.000	2.929	61.4	1.125	3.07	يحرص العاملون على نجاح الأفكار الجديدة حتى لو لم أكن من ضمن فريق العمل	10
متوسطة	8	0.000	-1.509	57.4	1.006	2.87	يتقبل العاملون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح المستقبلي	11
متوسطة	11	0.000	4.445	50	1.026	2.50	تسعى الإدارة للتخفيف من الإجراءات المعقدة التي تعيق الأفكار الإبداعية والغير مألوفة	12

متوسطة	3	0.000	6.310	64	0.977	3.20	لدى العاملين الرغبة في الانتماء إلى فريق عمل لمواجهة المهام الصعبة	13
متوسطة	1	0.000	1.717	66.4	1.126	3.32	لدى العاملين القدرة على تحديد أوجه القصور والضعف الإداري	14
متوسطة	3	0.011	0.351	64	1.029	3.20	لدى العاملين القدرة على التنبؤ بالخطر المترتب على وجود مؤشرات الازمة	15
متوسطة		0.000	3.555	56.918	0.77341	2.8459	المحور ككل	

يتضح من الجدول السابق الاتي:

مستوى السلوك الإبداعي لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي بلغ (56.918 %)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.8459)، وانحراف معياري بلغ (0.77341)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن لدى العاملين في الجامعة القدرة على التوجيه الحقيقي نحو ممارسة الإبداع في أعمالهم، ويعود ذلك لقدرتهم على حل المشكلات بطريقة إبداعية، ورغبتهم في تقديم صور إبداعية غير مألوفة لأساليب العمل، كذلك رغبتهم في الانضمام إلى فرق عمل بدلا من تنفيذ الأعمال بشكل فردي، وعلى هذا الواقع فعلى إدارة الكليات بالجامعة أن تلتقط هذه التوجهات وتعمل على تعزيزها بثتى الأساليب الممكنة، وتعمل على تحويل هذه الاستعدادات الإبداعية إلى واقع ملموس . فالإدارة الناجحة تهتم بمن يسعون إلى التطوير بما يخدم مصلحة العمل، وتحفز المبدعين، وتتقبل آراءهم وتدعمها؛ لأنهم هم قادة المواقف.

جاءت الفقرة الرابعة عشر (لدى العاملين القدرة على تحديد أوجه القصور والضعف الإداري) في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات هذا المجال، بوزن نسبي بلغ (66.4 %)، وهو بدرجة (متوسطة)،

وبمتوسط بلغ (3.32)، وانحراف معياري بلغ (1.126)، يعزو الباحث هذه النتيجة أن لدى العاملين القدرة على إبداء آرائهم في تحديد القصور في الأعمال الموكلة لهم لدى القيادة، وتحديد أوجه الضعف الإداري في العملية الإدارية، وأن قيادة الجامعة تشارك العاملين في تحديد أوجه القصور والضعف، وإعطاء الافراد مساحة كافية لتبادل الآراء فيما بينهم أو مع الإدارة. فالإدارة الذكية تعمل على مشاركة العاملين في تحديد مكامن القصور وتقويمها، ويعود ذلك إلى أن العاملين يدركون بشكل كلي مكامن الضعف؛ لأنهم يتعاملون معها بشكل يومي، ولهذا تكون لديهم الفرصة أكثر على تحديد النقاط.

بينما احتلت الفقرة الثالثة (يعبر العاملون عن آرائهم دون أي تردد حتى لو كانت هناك مخالفة لآراء رؤسائهم) المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (45.2 %)، وهو بدرجة (ضعيفة)، وبمتوسط بلغ (2.26)، وانحراف معياري بلغ (1.154)، ويعزو الباحث هذه النتيجة لدى العاملين لوجود بعض المخاوف في إبداء آرائهم بمطلق الحرية؛ حتى لا يختلفوا من آراء مرؤوسيهم، ويتعرضوا للتهميش أو الرفض، ولهذا نرى في بعض الأحيان العاملين يوافقوا على آراء مرؤوسيهم حتى يستحذوا بالقبول لديهم، ولا يتعرضوا للضغوطات بعدم القبول.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليها دراسة (عقل، 2021) التي أظهرت مستوى متوسط دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقات بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي - المحافظات الجنوبية بغزة نسبي بلغ (53.64 %)، وهو بدرجة (متوسطة)، وبمتوسط بلغ (2.682)، وانحراف معياري بلغ (0.945).

بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (اليازجي، 2020) التي أشارت إلى أن مستوى دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الكليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظة الجنوبية بوزن نسبي بلغ (70.82 %)، وهو بدرجة (كبيرة)، وبمتوسط بلغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (70.82).

يتفرع من السؤال الرئيسي السابق أربع أسئلة فرعية، وهي ما يلي:

2.4. نتائج السؤال الفرعي الاول، ومناقشته

- ما مدى مستوى الرؤية الاستراتيجية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟

جدول رقم (22)

اختبار مستوى الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة اختبار على السلوك الإبداعي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الارتباط	قيمة الاختبار (t)	قيمة "df"	قيمة "Sig"
الرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة	3.0258	0.91227	60.51	0.759	5.403	324	0.000
السلوك الإبداعي	2.8459	0.773410	56.918				

وقد تبين من الجدول السابق الآتي:

مستوى الرؤية الاستراتيجية على السلوك الإبداعي لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمعامل الارتباط = (0.759)، وقيمة الاختبار "t" = (5.403)، وقيمة "df" = (324)، وأن القيمة الاحتمالية = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على وجود علاقة كبيرة وفرق بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لصالح الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة.

ويتضح من خلال النتيجة بأنه توجد هناك علاقة طردية بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف، والسلوك الإبداعي؛ حيث إنه كلما زاد معدل الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، زاد السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس .

ويعزو الباحث ذلك: كلما كانت الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة واضحة بجامعة السلطان قابوس، زاد السلوك الإبداعي لدى العاملين، وتكمن أهمية الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، في

ترشيد وتوجيه جهود العاملين، وتحفزهم وتعزز كفاءتهم وفعاليتهم، وتوثر في محتوى العملية التخطيطية، وتشكل معياراً يمكن من خلاله الحكم على أنشطة الجامعة ومراقبتها، وتساعد العاملين على الإنجاز، وتقدم مقياساً عليه يمكن من تتبع التقدم الذي تحرزه المؤسسة، وكذلك الرؤية الواضحة تعمل على ضمان التوقعات المستقبلية لتحقيق الأهداف، وتساعد العاملين على الوصول إلى الهدف بشكل دقيق، وتوزج الوقت، وتقلل من هدر الموارد والامكانيات، وتوفير الجهد على موارد المؤسسة وعلى العاملين.

3.4. نتائج السؤال الفرعي الثاني، ومناقشته

- ما مدى مستوى التخطيط الجيد على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟

جدول رقم (23)

اختبار مستوى التخطيط الجيد على السلوك الإبداعي

الفقرة	المتوسط الحسابي	المعياري	الانحراف	الوزن النسبي	معامل الارتباط	قيمة الاختبار (t)	قيمة "df"	قيمة "Sig"
التخطيط الجيد	2.9927	0.949330	59.854	0.733	0.733	4.067	324	0.000
السلوك الإبداعي	2.8459	0.773410	56.918					

وقد تبين من الجدول السابق الآتي:

مستوى التخطيط الجيد على السلوك الإبداعي لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمعامل الارتباط = (0.733)، وقيمة الاختبار "t" = (4.067)، وقيمة الحرية = (324)، وأن القيمة الاحتمالية = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على وجود علاقة كبيرة وفرق بين التخطيط الجيد والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لصالح التخطيط الجيد.

ويتضح من خلال النتيجة وجود علاقة طردية بين التخطيط الجيد والسلوك الإبداعي؛ حيث إنه كلما زاد معدل التخطيط الجيد، زاد السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس . ويعزو الباحث ذلك: كلما كان التخطيط الجيد في جامعة السلطان قابوس دقيقاً، زاد السلوك الإبداعي لدى العاملين، لا سيما أن التخطيط الجيد يعمل على توظيف الموارد والإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية بشكل أفضل في تحقيق أفضل النتائج، ولهذا التخطيط أهمية في تجنب المؤسسة الوقوع في الأزمات المستقبلية، والتي قد تؤثر سلباً في مسار العمل، كذلك يساعد التخطيط على نشر ثقافة العدالة بين العاملين في المؤسسة .

4.4. نتائج السؤال الفرعي الثالث، ومناقشته

- ما مدى مستوى التأثير الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟

جدول رقم (24)

اختبار مستوى التأثير الفعال على السلوك الإبداعي

الفقرة	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	معامل الارتباط	قيمة الاختبار (t)	قيمة "df"	قيمة "Sig"
التأثير الفعال	2.9927	0.949330	59.854	0.773	-2.816	324	50.00
السلوك الإبداعي	2.7485	0.98248	54.97				

وقد تبين من الجدول السابق الآتي:

مستوى التأثير الفعال لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمعامل الارتباط = (0.773)، وقيمة الاختبار $t = (-2.816)$ ، وقيمة الحرية = (324)، وأن القيمة الاحتمالية = (0.005)، وهي تساوي من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة وفرق، بين التأثير الفعال والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

ويتضح من خلال النتيجة بأنه توجد هناك علاقة طردية بين التأثير الفعال والسلوك الإبداعي؛ حيث إنه كلما زاد معدل التخطيط الجيد، زاد السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس . ويعزو الباحث ذلك: كلما كان التأثير الفعال لدى قادة في جامعة السلطان قابوس على العاملين كبيراً، زاد السلوك الإبداعي، وتكمن أهمية التأثير الفعال من خلال رفع مستوى العمل، والتأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، فتدفعهم إلى العمل بفاعلية عالية، وإيجاد جو من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية على كافة المستويات لتحقيق الفعالية.

5.4. نتائج السؤال الفرعي الرابع، ومناقشته

- ما مدى مستوى المتابعة والتقييم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟

جدول رقم (25)

اختبار مستوى المتابعة والتقييم على السلوك الإبداعي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الارتباط	قيمة الاختبار (t)	قيمة "df"	قيمة "Sig"
المتابعة والتقييم	3.0281	0.905890	60.562	0.744	5.357	324	00.00
السلوك الإبداعي	2.7485	0.98248	54.97				

وقد تبين من الجدول السابق الآتي:

مستوى المتابعة والتقييم لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمعامل الارتباط = (0.744)، وقيمة الاختبار "t" = (5.357)، وقيمة الحرية = (324)، وأن القيمة الاحتمالية = (0.005)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية وفرق بين المتابعة والتقييم والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.



ويتضح من خلال النتيجة وجود علاقة طردية بين المتابعة والتقييم والسلوك الإبداعي؛ حيث إنه كلما زاد معدل المتابعة والتقييم، زاد السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس. ويعزو الباحث ذلك: كلما كانت المتابعة والتقييم لدى قادة جامعة السلطان قابوس كبيراً، كان مستوى السلوك الإبداعي عالياً، وتكمن أهمية المتابعة والتقييم في مراجعة ما تم إنجازه من الخطة، وتحديد نقاط الفشل، والوقوف عليها من عدم تحقيق بعض الأهداف، وتحسين أداء المؤسسة، والمساعدة في اتخاذ القرارات لتطوير الأداء، والتعرف على آثار تنفيذ الخطة، وتطوير نقاط القوة وإعادة تنظيمها.

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة:

6.4. نتائج الفرضية الرئيسية، ومناقشتها

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي فقد تم صياغة الفرضية الآتية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين أبعاد فاعلية القيادة مجتمعة (الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، التخطيط الجيد، التأثير الفعال، المتابعة والتقييم) على السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

وللوقوف على مستوى تأثير أبعاد فاعلية القيادة (الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، التخطيط الجيد، التأثير الفعال، المتابعة والتقييم) مجتمعة على السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (26)

تحليل الانحدار المتعدد - الفرضية الرئيسية

معدلات الانحدار	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	المتغيرات المستقلة
0.744	7.940	0.000	المقدار الثابت
0.759	4.874	0.000	الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة
0.733	0.191	0.000	التخطيط الجيد
0.773	7.669	0.000	التأثير الفعال
0.744	0.896	0.000	المتابعة والتقييم
معامل التحديد المعدل = 0.688		معدل الارتباط R = 0.832	
قيمة الاختبار F = 179.325		القيمة الاحتمالية Sig = 0.000	

من النتائج الموضحة في الجدول (26) يمكن استنتاج الآتي:

- معامل الارتباط = (0.832)، ومعامل التحديد المعدل = (0.688)، وهذا يدل (68.8%) من نتائج التغيير السلوك الإبداعي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع) السلوك الإبداعي (للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.
- قيمة الاختبار (F) المحسوبة بلغت حوالي (179.325)، كما أن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) يعنى رفض الفرضية الصفرية، والقبول بالفرضية البديلة، والتي تؤكد على وجود فاعلية القيادة على السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.



- المتغيرات المؤثرة الإيجابية هي: (الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، التخطيط الجيد، التأثير الفعال، المتابعة والتقييم)؛ أي أن هناك تأثيراً إيجابياً، وتكون العلاقة طردية ذات دلالة إحصائية في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).
- أهمية المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس حسب قيمة (T) هي على الترتيب: التأثير الفعال، الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، المتابعة والتقييم، التخطيط الجيد.

يعزو الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين محاور فاعلية القيادة وبين محاور السلوك الإبداعي، ويرجع إلى أن تأثير القائد الفعال تتميز بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، وأما الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة على التخطيط والرؤية الدقيقة والمحددة وتعامل القائد، ولهذا فإن فاعلية القيادة تؤثر إيجاباً على السلوك الإبداعي للقائد، والسلوك الإبداعي يزداد بزيادة فاعلية القيادة، إذن فالعلاقة تبادلية كل منها يؤثر في الآخر، ففاعلية القيادة تعبر عن السلوك الإبداعي، والسلوك الإبداعي يعبر عن فاعلية القيادة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليها دراسة (أبوناموس، 2016)، ودراسة (الشاعر، 2015)، ودراسة (حورية، 2013).
بينما اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليها دراسة (Wong & Ladkin، 2008).

يتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة أربع فرضيات فرعية وهي ما يلي:

7.4. نتائج الفرضية الفرعية الأولى، ومناقشتها

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.



وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين

في الجدول الآتي:

جدول رقم (27)

معاملات الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي

الدالة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
دالة إحصائياً	0.000	0.759	توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس

وقد تبين من الجدول السابق الآتي:

معامل الارتباط = (0.759)، والقيمة الاحتمالية = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية كبيرة بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

ويتضح من خلال النتائج بأنه توجد هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية، بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة والسلوك الإبداعي؛ حيث إنه كلما زاد معدل الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، زاد السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس .

ويتضح مما سبق صحة الفرضية الفرعية الأولى بشكل كلي، والتي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس، والعكس صحيح.

وقد اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليها دراسة (أبوناموس، 2016)، والتي أشارت إلى وجود ارتباطية موجبة بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، ودراسة الشاعر (الشاعر، 2015) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين استجابات عينة الدراسة إلى مستوى الرؤية الاستراتيجية، والأهداف المحددة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة قطاع غزة.

8.4. نتائج الفرضية الفرعية الثانية، ومناقشتها.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين

في الجدول الآتي:

جدول رقم (28)

معاملات الارتباط بين التخطيط الجيد والسلوك الإبداعي

الدالة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
دالة إحصائياً	0.000	0.733	توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس

وقد تبين من الجدول السابق الآتي:

معامل الارتباط = (0.733)، وأن القيمة الاحتمالية = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية كبيرة بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

ويتضح مما سبق صحة الفرضية الفرعية الثانية بشكل كلي، والتي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس، والعكس صحيح.

ويتضح من خلال النتائج بأنه توجد هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي؛ حيث إنه كلما زاد معدل التخطيط الجيد، زاد السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس .

وقد اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليها دراسة (أبوناموس، 2016)، والتي أشارت إلى وجود ارتباطية موجبة بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

9.4. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة، ومناقشتها.

• الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي في جامعة السلطان قابوس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الاتي:

جدول رقم (29)

معاملات الارتباط بين التأثير الفعال والسلوك الإبداعي

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
دالة إحصائياً	0.000	0.773	توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس

وقد تبين من الجدول السابق الآتي:

معامل الارتباط = (0.773)، وأن القيمة الاحتمالية = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية كبيرة بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

ويتضح مما سبق صحة الفرضية الفرعية الثانية بشكل كلي، والتي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس، والعكس صحيح.

ويتضح من خلال النتائج بأنه توجد هناك علاقة ارتباطية عكسية، ذات دلالة إحصائية بين التأثير الفعال والسلوك الإبداعي؛ حيث إنه كلما زاد معدل التخطيط الجيد، زاد السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس .

وقد اختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليها دراسة (أبوناموس، 2016)، والتي أشارت إلى وجود ارتباطية موجبة بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، ودراسة (البد، 2018) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة موجبة بين استجابات عينة الدراسة إلى مستوى التأثير الفعال لدى قادة جهاز الشرطة البحرية الفلسطيني بقطاع غزة.

10.4 نتائج الفرضية الفرعية الرابعة، ومناقشتها.



- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي في جامعة السلطان قابوس.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (30)

معاملات الارتباط بين المتابعة والتقييم والسلوك الإبداعي

الدالة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
دالة إحصائية	0.000	0.744	توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

وقد تبين من الجدول السابق الآتي:

معامل الارتباط = (0.744)، وأن القيمة الاحتمالية = (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.005)، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية كبيرة بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

ويتضح مما سبق صحة الفرضية الفرعية الثانية بشكل كلي، والتي تنص على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس، والعكس صحيح.



ويتضح من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي؛ حيث إنه كلما زاد معدل المتابعة والتقييم، زاد السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس .

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليها دراسة (لبد، 2018)، التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين استجابات عينة الدراسة إلى مستوى التأثير الفعال لدى قادة جهاز الشرطة البحرية الفلسطيني بقطاع غزة، ودراسة (أبوناموس، 2016)، والتي أشارت إلى وجود ارتباطية موجبة بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

11.4. الخلاصة

تم في هذا الفصل استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي بواسطة برنامج (SPSS) ، وقد تمت الإجابة على أسئلة الدراسة الحالية، وتم التعرف على مستوى فاعلية القيادة، ومستوى السلوك الإبداعي لدى الهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس، كذلك تم التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي، وكذلك الإشارة إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول فاعلية القيادة، وحول السلوك الإبداعي، وتم تفسير النتائج، والتعقيب عليها، وبيان أوجه التشابه، والاختلاف مع الدراسات السابقة على مستوى العالم.



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

1.5. نتائج الدراسة.

2.5. توصيات الدراسة.

3.5. دراسات مستقبلية مقترحة.

4.5. الخاتمة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة

خصص هذا الفصل لتلخيص النتائج التي سعت الدراسة إلى تحقيقها في ضوء التحليل الإحصائي (SPSS) لبيانات الاستبانة الخاصة بعينة الدراسة. كما تطرق الى أهم التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، التي تساعد في ممارسة السلوك الإبداعي والارتقاء بسير العمل بجامعة السلطان قابوس.

1.5. نتائج الدراسة

قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وتم تقسيمها وفق تساؤلات ومحاور الدراسة، وهي على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (فاعلية القيادة):

- أ. مستوى فاعلية القيادة لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (58.976%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ب. مستوى الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (60.51%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ت. مستوى التخطيط الجيد لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (59.854%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ث. مستوى التأثير الفعال لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (54.97%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- ج. مستوى المتابعة والتقييم لدى قادة جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (60.562%)، وهو بدرجة (متوسطة).



النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (السلوك الإبداعي):

أظهرت النتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال السلوك الإبداعي، وأنه يمارس من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة، إذ بلغت نسبة الموافقة على هذا المجال (56.918%).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- أ. يوجد تأثير (متوسط) ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.
- ب. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.
- ت. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.
- ث. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.
- ج. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.

النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة:

جدول رقم (31)

النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة، أهدافها

م	أسئلة الدراسة	هدف الدراسة	طريق التحقق	النتيجة
1	ما مدى فاعلية القيادة للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس؟.	التعرف على مستوى فاعلية القيادة للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.	تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة.	تبين أن مستوى فاعلية القيادة جاء بوزن نسبي (58.976%)، وهو بدرجة (متوسطة).
2	ما مدى السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس؟.	التعرف على توافر السلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.	تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة.	تبين أن مستوى فاعلية القيادة جاء بوزن نسبي (56.918%)، وهو بدرجة (متوسطة).
3	ما مدى تأثير مستوى الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟.	التعرف على مدى تأثير الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.	تم استخدام اختبار (T) للعينتين.	وجود علاقة كبيرة بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لصالح الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة.
4	هل توجد علاقة بين التخطيط الجيد على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟.	التعرف على العلاقة التي تربط بين التخطيط الجيد على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.	تم استخدام اختبار (T) للعينتين.	على وجود علاقة كبيرة بين التخطيط الجيد والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لصالح التخطيط الجيد

<p>وجود علاقة متوسطة بين التأثير الفعال والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس</p>	<p>تم استخدام اختبار (T) للعينتين.</p>	<p>التعرف على مفعولية التأثير الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.</p>	<p>5 ما مدى مفعولية التأثير الفعال على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟.</p>
<p>وجود علاقة قوية بين المتابعة والتقييم والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس</p>	<p>تم استخدام اختبار (T) للعينتين.</p>	<p>التعرف على أثر المتابعة والتقييم على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين.</p>	<p>6 هل يوجد لمحور المتابعة والتقييم تأثير على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين؟.</p>
<p>تبين أن معامل الارتباط = (0.832)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي.</p>	<p>تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد</p>	<p>الكشف العلاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.</p>	<p>7 هل توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس؟</p>
<p>تبين أن معامل الارتباط = (0.759)، وهذا يدل على علاقة ارتباطية عكسية بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي.</p>	<p>تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط</p>	<p>بيان تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة في السلوك الإبداعي حسب رأي الباحثين بجامعة السلطان قابوس.</p>	<p>8 توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.</p>

<p>تبين أن معامل الارتباط = (0.733)، وهذا يدل على علاقة ارتباطية عكسية بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي.</p>	<p>تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط</p>	<p>بيان تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الجيد في السلوك الإبداعي حسب رأي المبحوثين بجامعة السلطان قابوس.</p>	<p>توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التخطيط الجيد، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.</p>	<p>9</p>
<p>تبين أن معامل الارتباط = (0.773)، وهذا يدل على علاقة ارتباطية عكسية بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي.</p>	<p>تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط</p>	<p>بيان تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير الفعال في السلوك الإبداعي حسب رأي المبحوثين بجامعة السلطان قابوس.</p>	<p>توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التأثير الفعال، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.</p>	<p>10</p>
<p>تبين أن معامل الارتباط = (0.744)، وهذا يدل على علاقة ارتباطية عكسية بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي.</p>	<p>تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط</p>	<p>بيان تأثير ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم في السلوك الإبداعي حسب رأي المبحوثين بجامعة السلطان قابوس.</p>	<p>توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتابعة والتقييم، والسلوك الإبداعي للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.</p>	<p>11</p>

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد إلى نتائج الدراسة الحالية



2.5. توصيات الدراسة

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، ويأمل الباحث من الجهات المعنية ضرورة وضعها في الحسبان لأهميتها، وقد قسمت هذه التوصيات الى المحاور الاتية:

توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (فاعلية القيادة):

1. الاهتمام بانتقاء واختيار القيادات جامعة السلطان قابوس على أساس الكفاءة والفاعلية.
2. الاهتمام بزيادة فاعلية القيادة في جامعة السلطان قابوس من خلال توفير بيئة تتسم التطوير، والتأهيل والتدريب.
3. اشراك العاملين في بناء رؤية جامعة السلطان قابوس، والاهداف المستقبلية، لتحفيزهم على تحقيقها.
4. الاهتمام بنظام الحوافز المعنوية والمكافئات المادية، لتحفيز الافراد، وتحقيق أهداف الجامعة يتم تحديد الهدف المقصود الذي يتوافق من الدراسة الحالية وفق المخطط لها.
5. ترسيخ مفهوم الانتماء لدى العاملين، وغرس مصطلح التعاون فيما بينهم.
6. التأكيد من القيم والمبادئ المتعلقة بالقيادة الفعالة بكل الامكانيات والموارد المتاحة.

توصيات تتعلق بالمتغير التابع (السلوك الإبداعي):

1. تعزيز التواصل الإداري بين قيادة جامعة السلطان قابوس والمستويات الإدارية الأخرى، لتحفيز العاملين على الإنجاز والتطوير.
2. الاهتمام بمبادرات الفردية المقدمة من قبل العاملين، لان العامل الذي يقوم بتلك المبادرات هو شخص مبدع، وهذا النمط يشجع الاخرين على المنافسة النزيهة.
3. يجب على الادارة بجامعة السلطان قابوس أن تقوم بتحفيز وتطوير المبدعين، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والندوات للاستفادة من إبداعهم.
4. يتوجب على إدارة الجامعة تشكيل آلية جديدة للخروج من الروتينية اليومي في سير العمل.

5. تشجيع العاملين على التواصل الفعال فيما بينهم، لتبادل الآراء والافكار، لتعزيز الثقة والاحترام بينهم.

6. تحفيز المبدعين وتشجيعهم على التطوير الذاتي لخدمة سير العمل بأساليب ابداعية وابتكارية تزيد من الاداء في العمل.

الاطار المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة:

جدول رقم (32)

الاطار المقترح لتنفيذ توصيات الدراسة

م	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	فترة التنفيذ
1	الاهتمام بانتقاء واختيار مفاصل جامعة السلطان قابوس على أساس الكفاءة والفاعلية	- عقد المسابقات من قبل الجامعة. - وضع محددات من قبل إدارة الجامعة لعملية الاختيار والتعيين.	- قيادة جامعة السلطان قابوس	سنة
2	الاهتمام بزيادة فاعلية القيادة في جامعة السلطان قابوس من خلال توفير بيئة يسودها التطوير، والتأهيل والتدريب.	- عقد دورات متخصصة للكوادر القيادية. - تنفيذ حقيبة تدريبية حديثة وفق أسس علمية متناسقة.	- مركز تنمية الموارد البشرية بجامعة	سنوياً
4	اشراك العاملين في بناء رؤية جامعة السلطان قابوس،	- اشراك الافراد، واستشارتهم فيما يخص العمل. - تنفيذ ورش عمل.	- قيادة جامعة السلطان قابوس.	سنوي دوري



	-مركز تنمية الموارد البشرية بجامعة.		والاهداف المستقبلية، لتحفيزهم على تحقيقها	
	-قيادة الجامعة. -إدارة الشؤون الإدارية والمالية.	-تكريم العاملين، ومنحهم المكافئات المرتبطة بأدائهم الوظيفي. -تحديد التي تضمن الحقوق والمزايا الافراد.	الاهتمام بنظام الحوافز والمكافئات المادية والمعنوية، لتحفيز الافراد، وتحقيق أهداف الجامعة وفق المخطط لها	5
سنوي دوري	-دائرة العلاقات العامة في جامعة.	- عمل مسابقات ثقافية فردية أو موزعة على شكل فرق عمل. -تنفيذ برنامج رحلات ترفيهية. -الاهتمام في الاعمال التطوعية.	ترسيخ مفهوم الانتماء لدى الافراد، وغرس مصطلح التعاون فيما بينهم	6
سنوي دوري	-قيادة جامعة السلطان قابوس.	- تنفيذ برامج لتطوير القادة والعاملين. - عمل استطلاعات لمعرفة عن الرأي حول القيم والاتجاهات والمبادئ السائدة.	التأكيد على القيم والمبادئ المتعلقة بالقيادة الفعالة بكل الامكانيات والموارد المتاحة	7
سنوي دوري	-قيادة جامعة السلطان قابوس. -دائرة العلاقات العامة والإعلام بالجامعة.	-تنفيذ دورات تدريبية تتعلق بمهارات الاتصال والتواصل.	تعزيز التواصل الإداري بين قيادة جامعة السلطان قابوس لتحفيز العاملين على العمل والانجاز والتطوير	8

سنوي دوري	-مركز تنمية الموارد البشرية بجامعة السلطان قابوس.	-تنفيذ برامج تدعم المبادرات الشخصية نحو الابداع. -تنفيذ برنامج مكافئات للأعمال الإبداعية.	الاهتمام بمبادرات الفردية المقدمة من قبل العاملين، لان العامل الذي يقوم بتلك المبادرات هو شخص مبدع، وهذا النمط يشجع الاخرين على المنافسة النزيهة	9
سنوي دوري	-قيادة جامعة السلطان قابوس.	-مشاركة المبدعين في المؤتمرات والندوات المحلية والدولية.	يجب على الادارة بجامعة السلطان قابوس أن تقوم بتحفيز وتطوير المبدعين، واعطائهم الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والندوات للاستفادة من إبداعهم.	10
سنوي دوري	-قيادة جامعة السلطان قابوس. -مركز تنمية الموارد البشرية.	-تشكيل نظام عمل جديد يتسم بالمرونة والحدثة.	يتوجب على إدارة الجامعة تشكيل آلية جديدة للخروج من الروتينية في سير العمل.	11
سنوي دوري	-دائرة العلاقات العامة. -مركز تنمية الموارد البشرية.	-عمل ورش عمل. -تنظيم مسابقات فردية وجماعية.	تشجيع العاملين على التواصل الفعال فيما بينهم، لتبادل الافكار والآراء، وهذا ما يعزز الثقة والاحترام بينهم.	12
سنوي دوري	-قيادة جامعة السلطان قابوس -دائرة العلاقات العامة.	-تنظيم برامج تدريبية لتشجيع الابداع والابتكار في العمل.	تحفيز المبدعين وتشجيعهم على التطوير الذاتي لخدمة سير العمل بأساليب ابداعية وابتكارية تزيد من الاداء في العمل.	13



	-تنظيم مسابقات لأفضل الأساليب الإبداعية في تنظيم سير العمل.	-مركز تنمية الموارد البشرية.	
--	---	------------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى نتائج، وتوصيات الدراسة الحالية

3.5. دراسات مستقبلية مقترحة:

1. أثر القيادة الإبداعية على الروح المعنوية للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.
2. علاقة القيادة التحويلية بالدافعية للإنجاز للهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس.
3. أثر الترقيات والحوافز على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية والأكاديمية بجامعة السلطان قابوس.
4. فاعلية القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى قادة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار.
5. فاعلية القيادة وعلاقتها بالميول المهنية لدى العاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية.
6. فاعلية القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري للهيئة الإدارية والأكاديمية بجامعة السلطان قابوس.

4.5. الخاتمة

وفي الختام آمل من الله القدير أن تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً في مجال البحث العلمي والعمل الإداري، وأن تسهم في بناء وتقديم المؤسسة التعليمية، كما لا يسعني أن أجد شكري وامتناني لكل من ساهم في انجاز هذه الدراسة.

فإن وفقك فذلك بفضل الله وكرمه، ويروق لي في هذا المقام قول العماد الأصفهاني: "إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد كذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر".

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب العربية:

- ابن منظور، أبو الفضل (2000): "لسان العرب"، الطبعة (3)، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت.
- أبو النصر، مدحت (2004): "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة.
- إخبارشيدة، عالية (2002): "المسألة والفاعلية في الإدارة التربوية"، دار حامد للنشر، عمان.
- الاغا، رياض، والاغا، نهضة (1996): "الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة"، مطبعة منصور، فلسطين، غزة.
- أندريه لا لاند (2001): "موسوعة لا لاند الفلسفية"، تعريب: خليل أحمد خليل، منشورات عويدات، باريس.
- أوكونور، جوزيف، مكدروموت، أيان (2004): "فن تفكير الانظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات"، ترجمة: مكتبة جرير، دار مكتبة جرير، الرياض.
- البدرى، طارق (2001): "الاساليب القيادية الادارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، عمان.
- توفيق، عبدالرحمن (1998): "التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- جاد الرب، سيد (2012): "القيادة الاستراتيجية"، دار النهضة للنشر، مصر، القاهرة.
- جريبرج، جيرالد، روبرت، بارون (2004)، "إدارة السلوك في المنظمات"، الطبعة (7)، ترجمة رفاعي وبسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- جواد، شوقي (1992): "سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الفعال"، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
- الحريري، محمد (2012): "إدارة الموارد البشرية"، دار البداية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.

- حريم، حسين (2016): " مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- حسن، روية (2003): "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- حسن، سلام (2017): " الإبداع الإداري في الوظيفة "، وزارة الزراعة.
- حمود، خضير (2002): " السلوك التنظيمي "، الطبعة (1)، دار صفا للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- الخطيب، رداح (1996): " الادارة والاشراف التربوي واتجاهات حديثة"، دار الفرقان للنشر والطباعة، الاردن، عمان.
- الخفاف، عبدالمعطي (2009): " مبادئ الإدارة الحديثة"، الطبعة (1)، دار دجلة ناشرون وموزعون، الاردن، عمان.
- السرور، ناديا (2002): " مقدمة في الإبداع"، الطبعة (1)، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، عمان.
- السعود، راتب (2012): " القيادة التربوية مفاهيم وأفاق "، دار صفاء للطباعة والنشر، الاردن، عمان.
- المسكانة، بلال خلف (2010): "القيادة الادارية الفعالة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- السويدان، طارق، العلوني، محمد (2004): " مبادئ الإبداع"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- الشربيني، زكريا، صادق، يسرية (2002): " أطفال فوق القمة "، دار الفكر، القاهرة.
- الشواورة، فيصل محمد (2002): " أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية "، جامعة عمان العربية، الاردن.
- الصرن، رعد (2000): " إدارة الإبداع والابتكار"، دار رضا للنشر، سوريا، دمشق.
- الصيرفي، محمد (2003): " الادارة الرائدة "، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الاردن، عمان.

- الطراونة، تحسين (2012): " الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية"، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- الطراونة، عمر (2011): " الاشراف الفعال للمدراء"، دار البدايو ناشرون وموزعون، الاردن، عمان.
- الطيطي، محمد (2001): " تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، الطبعة (1)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، عمان.
- الظاهر، نعيم (2010): " أساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، مكتبة عالم الكتب الحديثة، الاردن، عمان.
- العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2007): " الادارة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
- عباس، سهيلة (2003): " القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- عباس، علي (2004): " أساسيات علم الإدارة"، دار الميسرة للنشر، الاردن، عمان.
- عبودي، زيد، منير (2010): " دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق للنشر، الاردن، عمان.
- العتوم، وآخرون (2011): " القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح"، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- العجمي، محمد (2008): " القادة الادارية والتنمية البشرية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، عمان.
- العلاق، بشير (2010): " القيادة الادارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- علاقي، مدني (2000): " دراسة تحليلية للوظائف في منظمات الاعمال"، الطبعة (1)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- العميان، محمود (2010) " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة (5)، دار وائل للنشر، الاردن، عمان.

- العواشز، عبدالله (2010): " القيادة متكاملة الجودة"، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، الكويت.
- الغامدي، سعيد (2013): " القيادة الإدارية"، كلية الملك فهد الامنية، السعودية.
- الفراء، ماجد (2007): " الادارة المفاهيم والممارسات"، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- الفسفوس، عماد (2006): " الإرشاد النفسي وأساليب تعديل السلوك"، الملتقى التربوي، فلسطين، غزة.
- القريوتي، محمد (2001): " مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، الطبعة (19)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، عمان
- قنديل، علا (2010): " القادة الادارية وقيادة الابتكار"، دار الفكر، الاردن، عمان.
- القيسي، هنا (2010): " الادارة التربوية، مبادئ نظريات، اتجاهات حديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- الكبيسي، عامر خضير (2004): " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- كنعان، نواف (2009): " القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- مطاوع، ابراهيم (2003): " الغدرة التربوية في الوطن العربي"، مكتبة النهضة، مصر، القاهرة.
- ملكية، لويس (1970): " سيكولوجية الجماعات والقيادة"، مكتبة النهضة المصرية، مصر، القاهرة.
- هاشم، عادل (2010): " القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- هيجان، عبدالرحمن (1999): " المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، الطبعة الاولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- هيجنز، جيمس (2004): " 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية"، تعريب إصدارات بميك، ترجمة: عبدالرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، القاهرة.

الرسائل العلمية:

- أبو النور، مروة (2012): "العوامل المؤثرة في انماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)", رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة.
- أبو زريق، فاتن (2017): " دور علميات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة.
- أبو شمالة، سما (2016): "دور انماط القيادة الادارية في تحسين مستوى التمكين الاداري لدى العاملين بجماعة الاقصى"، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية الادارة السياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة.
- أبو عمرة، صابرين (2018): " دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية"، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين، غزة.
- أبو كرش، يوسف (2012): " السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جماعات النشاط الطلابي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة.
- أبو ناموس، رائد (2016): " فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة.
- أحمد، حسام الدين العاقب حسين (2019م): " الدور لمعدل لضغط العمل في العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ولسلوك الإبداعي للعاملين في المصارف السودانية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- بريالة، سمية (2017): " أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة للمؤسسات الصحية بولاية ورقلة"، رسالة ماجستير، الجزائر.

- بشاوي، لمياء (2008): " الابداع في المنظمات، كيف ننمي الابداع في منظماتنا"، بحث منشور، الاردن، عمان.
- البنا، محمد (2017): " الانماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الامن الداخلي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، فلسطين، غزة.
- جربوع، محمد (2018): " السمات القيادية وعلاقتها بمستوى الطموح لدى قيادات الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشور، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، فلسطين، غزة.
- الجميلي، مطر (2008): " الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية، المدينة المنورة.
- جنينة، بسمة الدين خليل (2020م): " رأس المال النفسي ودوره في تعزيز السلوك الإبداعي في شركة توزيع الكهرباء بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- حسين، فاطمة أحمد عبدالرحيم (2019): " دور الذكاء الوجداني في فاعلية القيادة في المنظمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.
- حورية، علي (2013): "فاعلية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- الخطيب، مازن (2004): "النظري القيادي السائد لدة المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة.
- الربيق، محمد (2004): " العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- رضوان، طارق رضوان محمد (2017): " أثر أبعاد صمت العاملين في الاختراق الوظيفي: دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد (4).



- سلامة، رأفت (2019): " دور اتخاذ القرار كمتغير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة الازمات في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، فلسطين، غزة.
- السويطي، شبلي (2013): " واقع الإبداع الإداري لدى المصارف في الضفة الغربية"، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الشاعر، بلال (2015): " فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة.
- شاهين، نرمين (2013): " الانماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الانجاز"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة.
- الشريف، طلال (2004): " الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- صالح، ماهر (2015): " القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الصامل، أكرم (2011): " تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية.
- الصليبي، رائد صالح عبدالرحمن (2019م): " دور الصمت التنظيمي في السلوك الإبداعي لمنتسبي جهاز الشرطة البحرية"، رسالة الماجستير منشورة، جامعة الأقصى غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- الطالبي، ندى (2002): " أثر استخدام نموذج جوردين في تنمية القدرات الابداعية في مادة التصميم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المعلمين، جامعة ديالى، العراق.
- عبدالله، هاجر (2016): " أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي دراسة حالة مؤسسة جديع بتفرت"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.



- العسيلي، رجاء (1999): " النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الخليل بوليتيك فلسطين كما يراه اعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة.
- عقل، عادل محمد (2021م): "دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي - المحافظات الجنوبية". رسالة الماجستير منشورة، جامعة الأقصى غزة، كلية الإدارة والتمويل، فلسطين.
- عياصرة، علي (2006): " القيادة والدافعية في الادارة التربوية"، رسالة ماجستير منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- فضل الله، نادية محمد (2018): " الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- فضل، محمد إبراهيم آدم (2020م): " الدور المعدل للبيئة الداخلية في العلاقة بين ممارسات إدارة المواد البشرية والسلوك: (دراسة علي عينة العاملين بشركة دال الغذائية قسم الألبان)"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم.
- القزلان، منى (2014): " أنماط القيادة، وعلاقتها بمستوى الرضا الحقيقي، دراسة تطبيقية على الموظفين بوكالة الداخلية لشئون المناطق بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القطاونة، منار (2000): " المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الابداعي - دراسة ميدانية للمشرفين الاداريين في الوزارات الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن، عمان.
- لبد، يوسف محمد يوسف (2018م): " فاعلية القيادة ودورها بالاغتراب الوظيفي لدى منتسبي جهاز الشرطة البحرية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى بغزة.



- اللحام، محمود عاشور محمد (2020): " درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- المشوط، محمد (2011): " أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية في دولة الكويت" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
- المطيري، صالح (2005): " دور القيادي الامنية في مواجهة الحدث الإرهابي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، الرياض.
- المناخ، أحمد والحكيم، ليلي (2020م): " دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين"، مدينة كربلاء، الجمهورية العربية العراقية.
- اليارزجي، إبراهيم رفيق (2020م): " دور التمكين الإداري في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في كليات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية". رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

الدوريات والمؤتمرات:

- البشير، خالد حسن محمد، وحامد، التاج محمد علي (2018): " أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران"، أماراباك، مجلة علمية محكمة تصر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم التكنولوجيا، العدد (29)، ص (101 - 124).
- بكر، نادية (2012): " المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر"، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، طبعة (16).
- بهية، طاهر حميد عباس (2019): " دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في مصنع اطارات ديوانية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (27)، العدد (1)، ص (361 - 382).

- الحبسي، صالح بن محمد (2021). " أثر فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية: دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (12)، العدد (1)، ص 1 - 34، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول، المملكة المغربية.
- حسين، فرح (2017م): " فاعلية القيادات الإدارية في تنفيذ السياسات العامة: (بحث تحليلي في مجلس محافظات بغداد)". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (98)، ص 128 - 148.
- خلف الله، محمود ابراهيم (2017): " التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، المجلد (31)، العدد (123)، ص (253 - 301).
- رشوان، سيف الدين جلال، علي، الطاهر أحمد محمد (2019). " أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ص 18 - 39، السودان، الخرطوم.
- رشيد، جوان (2017). " دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القسم الداخلي 18 شباط لجامعة الدين - أربيل". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (17)، ص 276 - 303.
- ريموي، أ. صوفيا سعيد (2020) بعنوان: " فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (1)، ص 236 - 262، الأردن.
- الزهري، رندة (2002): " الابداع الاداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد (30)، العدد (3).
- السالم، مؤيد (2005): " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين"، مجلة الدراسات، المجلد (16)، العدد (18)، العراق.



- السالم، مؤيد سعيد (1999): " العلاقة بين أبعاد تصميم العمل السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعة عراقية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد (1)، ص (98 - 113).
- سلامه، سلامه محمد، وليد سالم (2016): " أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (2)، العدد (6)، ص (15 - 54).
- السلامي، يمامة (2019): " أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط، العراق"، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الوطني الديمقراطي العربي ألمانيا، عدد (9)، ص (206 - 228).
- الشمراني، حامد بن محمد (2017): "فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد (23)، ص 311 - 355.
- الشنطي، د. محمود عبدالرحمن، أبو عمرة، أزصابرين سعيد (2019م) بعنوان: " دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، المجلد (33)، العدد (1)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الشنطي، محمود، وحمدونه، عماد (2019): " دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (11)، ص (108 - 123).
- صالح، سرمد غانم، رشيد، أسيل زهير (2006): " تعزيز الابداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، دراسة مقدمة لمؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي"، جامعة اليرموك، الاردن.



- الطعامة، محمد، ويونس، طارق شريف (2001): " الابداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لآراء عينة القيادات الادارية في اطار عربي"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الثاني في الادارة (القيادة الابداعية في مواجهة التحديات العاصرة للإدارة العربية، من (6 - 8) تشرين الثاني.
- العاجز، فؤاد على، شلدان، فايز كمال (2010): " دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد (18)، العدد (1)، ص (30 - 66).
- العجمي، نواف بنت عبدالعالي (2016): " الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ارتباطية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (10)، العدد (2). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية
- عجيلة، حاج محمد وبن جروة (2020): " علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (11)، العدد (1)، ص 165 - 388.
- العصيمي، تركي بن دغيم (2021م): " فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية: دراسة استشرافية". مجلة بحوث "العلوم التربوية"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المجلد (3)، العدد (2)، ص 128 - 144، المملكة العربية السعودية.
- عفاية، جهاد عبدالله، الدوغان، محمد بن عبدالرحمن (2020م). " تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد (1)، الامارات العربية المتحدة.
- عودة، مصطفى، حمياني، صبرينة (2019): " أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجفلة"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد (1)، العدد (4)، ص 160 - 178، الجزائر.



- البداعية، العوفي، الحجى، شيماء بنت سعود، علي بن سيف، خلفان بن زهران (2017): " معايير ضبط الجودة في المكتبات الأكاديمية بجامعة السلطان قابوس"، مجلة كيوساينس لدار جامعة حمد بن خليفة للنشر، المجلد (23).
- صلاح الدين، الدكتورة: نسرين صالح محمد (2020): " ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس : دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (44)، العدد (4).
- عيد، سيد (2010): " التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، أعمال ندوات (تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ص (179 - 225).
- فريان، نجود بنت عبدالعزيز، العيسى، غزيل بنت سعد (2021): " وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة بجامعة الملك سعود". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة الملك سعود، المجلد (5)، العدد (19)، ص 27-53، المملكة العربية السعودية.
- كردي، سميرة (2010): " الذكاء الانفعالي بالمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية والقيادة التربوية لدى عينة من مديرات المدارس الثانوية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية.
- الكفاوين، عبدالمجيد علي، الزعبي، أ.د. خالد يوسف (2020م). " أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن)"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، المجلد (29)، العدد (2)، جامعة مؤتة - الأردن.
- مشمش، أشرف محمد (2019): " انعكاس المرونة الهيكلية في مؤسسات القطاع العام في فلسطين على ممارسة السلوك الإبداعي"، دراسة حالة الصحة الفلسطينية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد (3)، العدد (3)، ص (1 - 21)، قطاع غزة.

- المنيف، ابراهيم (2011): " القيادة والإدارة"، إعداد القيادات الإدارية العربية، ناشر المجلة المدير، السعودية، الرياض.
- مهدي، صفا عبد الجبار (2018): " انعكاس رأس النفسي الايجابي في تطوير السلوك الابداعي للعاملين - بحث ميداني في عينة من شركات وزارة الاعمال والاسكان"، مجلة الدنانير، المجلد (1)، العدد (12)، ص (321 - 352).
- الوكالة الاميريكية للتنمية الدولية (2013): " مفاهيم ومصطلحات المتابعة والتقييم لبرنامج دعم المدني المصري الممول من الوكالة الاميريكية للتنمية الدولية"، ص 53 - 55.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Aliaj, Ning, wu (2020). “ Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role Thriving at Work and High-Involvement HR Practices”. Journal of Business and Psychology.
- Andrew, (2004): "Life Driving Course". Leadership and Organization Development Journal. vol (4).
- Cheng Boon Koh & Eleanor O’Higgins, (2018). Relationship between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. Military Psychology, Vol 30, No 1 , pp 27-42.
- Curry, Sanra, M.(2005). “ Examining the Relationship between Self perceived Emotional Intlligence and Leadership in School Principals. D.A.I.(A). vol (65), no(8).
- Elidemir, Ozturen, Bayighomog. (2020). “ Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage”. A Moderated Mediation. Sustainability, 12(8), 32- 95>
- Feirong Yuan and Richaard W . Woodman (2010): “Innovative Behavior In the Workplace: The Role of Performance and image Outcome Expectations”, Academy of Management Journal. Vol 53, NO 2, PP 323-342.

- Goldman, E.(2012). “Leadership Practices That Encourage Strategic Thinking. Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa, Vol (7), No(1), Africa.
- Gupta, Bindu & Singh, Ajay. (2014). Strategy and Structural Dimensions – A Comparative Study of Four Industries. Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 50, No. 1, 180-192
- Juan A. Martinez-Roman (2012). “Self-employment and innovation Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses”, research Policy, Vol 41, pp 178-189.
- Kerr, R, et, AL (2006). “ Emotional Intelligence and Effectiveness. Leadership and Organization Development Journal, Vol (27). No(4).
- Langhorn, Steve (2004). “How Emotional Intelligence can Improve Management Performance”. Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vo; (16). No (4).
- Politis. John, d (2005). Predict the effective leadership of the self-management and its impact on the work environment in the creativity and productivity. John.Pplitis@.ac.ae cited on 6/6/2004.
- Strivsastava, Kailash B. & Bharamanaikar, SR (2004). “Emotional Intelligence and effective leadership behavior. Psychological Studies. Vol (49), No (2-3).
- Tsur and Etal (2011). “Leadership Efficay”. Journal af Vocational Behavior. Vol 18. No 3.
- Valikhani, Mashallah & Soltani, Elham (2015): " Investigating The Effect Of Job Alienation On The Organization Citizenship Behavior", International journal of of academic research in business and social, vol (5), no (1), inslamicazad university, Iran.
- Wang, A. N & Cheny B. S. (2010). “When done benevolent leadership lead to creativity? The moderation role of creative role idea ty and job autonomy”. Journal of Organize onal Behavior.31:106-121.