



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع

التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني CR METAL-

إشراف الدكتور: لفقير علي

إعداد الطالب: واري حسين

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الانتماء
بلقاسمي محمد الأزهر	أستاذ	رئيس اللجنة	جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»
لفقير علي	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا ومقرارا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»
عبد الحميد معوش	أستاذ محاضر قسم أ	عضو مناقش	جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»
جوهاري سمير	أستاذ محاضر قسم أ	عضو مناقش	جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»
عاشور علوطي	أستاذ	عضو مناقش	جامعة محمد بوضياف «المسيلة»
صابر بحري	أستاذ	عضو مناقش	المركز الجامعي بركة

السنة الجامعية: 2022 - 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع

التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني CR METAL-

إشراف الدكتور: لفقير علي

إعداد الطالب: واري حسين

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الانتماء
بلقاسمي محمد الأزهر	أستاذ	رئيس اللجنة	جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»
لفقير علي	أستاذ محاضر قسم أ	مشرفا ومقررا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»
عبد الحميد معوش	أستاذ محاضر قسم أ	عضو مناقش	جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»
جوهاري سمير	أستاذ محاضر قسم أ	عضو مناقش	جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بوعريريج»
عاشور علوطي	أستاذ	عضو مناقش	جامعة محمد بوضياف «المسيلة»
صابر بحري	أستاذ	عضو مناقش	المركز الجامعي بركة

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً، وأحمده حمداً كثيراً على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل: الدكتور

"عـاي لـقـير"

الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف على هذا العمل والذي غمرني بنبل أخلاقه ورحابة صدره وحسن توجيهه وإرشاده، كما أتوجه بالشكر مسبقاً "لأعضاء لجنة المناقشة" وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة لونيبي علي وجامعة محمد البشير الإبراهيمي الذين درست عندهم من أول يوم لي في الجامعة إلى يومنا هذا، وخاصة أساتذة علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية الذين ستبقى أسماءهم محفورة في ذاكرتي.

كما أتقدم بخالص الشكر لجميع موظفي مؤسسة «CR METAL» وأخص بالذكر مدير الموارد البشرية السيد "أمين بلاق" الذي سهل لي إجراء البحث الميداني على أحسن ما يرام.

وفي الأخير أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من كان له أثر في إنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاهم الله عني خيراً.

وأعتذر إن نسيت أو أخطأت في هذا العمل فإنني لا أدعي بلوغ حد الكمال فالكمال لله وحده عز وجل،

فإن أصبت فمن توفيقه تعالى، وإن نسيت أو أخطأت فعذري أني بشر، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا

وإليه نيب.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال عنها خير الأنام: أمك ثم أمك ثم أمك
من أنارت دربي بجهها وأنارت شمعة حياتي بحياتها وضحكت بكل ما لديها من أجل أن ترى الابتسامة على

وجهي

أمي الحبيبة حفظك الله وأطال عمرك

من كلله الله بالوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل افتخار

أبي العزيز حفظك الله وأطال عمرك

من يجري حبهم في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي

"عبد الرحمان"، "مريم"، "زكرياء"،

"عبد الله"، "أدم"

رفيقة دربي زوجتي العزيزة

أحب إنسان إلى قلبي إبنني "محمد حسام"

كل من غمروني بجههم وأعانوني في مشواري الدراسي ولو بكلمة طيبة زملائي في الدفعة جميعهم.

من قاسمني كل أوقاتي إخوتي في الله

"عبد الرحمان وابل" و"رياض بغدالي"

من لم تسعهم مذكرتي لكنهم في ذاكرتي و لهم فائق الشكر.

كل باحث وطالب علم

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

حسين واري

ملخص الدراسة (عربي، إنجليزي، فرنسي)

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وعلى مدى توافر ممارسات وخصائص القيادة التحويلية والتعرف على مستوى رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي في مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» من وجهة نظر إطاراتها، وكذا على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، بالإضافة لاختبار مدى وجود أثر للقيادة التحويلية ورأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي، وقد تم إتباع خطوات المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقاييس الدراسة على (169) إطاراً ينتمون لمختلف الأقسام والمديريات بالمؤسسة، وتم التحقق من فرضيات الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية اللازمة باستخدام برنامج (SPSS V26) وبرنامج (SMART PLS4)، وتوصلنا في نتائج الدراسة إلى أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ووجود مستوى مرتفع لكل من القيادة التحويلية ورأس المال النفسي والإبداع التنظيمي، كما أن للقيادة التحويلية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالإبداع التنظيمي، بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ورأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ رأس المال النفسي؛ الإبداع التنظيمي.

Abstract :

The current study aimed to determine the role of psychological capital as a mediator in the relationship between transformational leadership and organizational creativity, the availability of transformational leadership practices and characteristics, and the level of psychological capital and organizational creativity in the «CR METAL» institution based on its senior officers. In addition to understanding the nature of the relationship between transformational leadership and organizational creativity, testing the extent to which transformational leadership and psychological capital influence organizational creativity is required. The descriptive method was used, and the study measures were applied to (169) senior officers from the institution's various departments and directorates. The hypotheses of the study were verified by the necessary statistical methods using (SPSS V26) and (SMART PLS4) program. The study discovered that psychological capital mediates the relationship between transformational leadership and organizational creativity, and there is a high level of transformational leadership, psychological capital and organizational creativity, transformational leadership also has a statistically significant correlation with organizational creativity. There is a statistically significant effect of transformational leadership and psychological capital on organizational creativity.

Keywords: Transformational Leadership; Psychological Capital; Organizational Creativity.

Résumé :

Cette étude vise à identifier le rôle médiateur du capital psychologique dans la relation entre le leadership transformationnel et la créativité organisationnelle, la disponibilité des pratiques et des caractéristiques du leadership transformationnel, et le niveau de capital psychologique et de créativité organisationnelle dans l'entreprise «CR METAL» basée sur ses cadres. En plus de comprendre la nature de la relation entre le leadership transformationnel et la créativité organisationnelle, en plus de tester l'effet du leadership transformationnel et du capital psychologique sur la créativité organisationnelle. La méthode descriptive a été utilisée et les questionnaires de l'étude ont été appliqués à (169) cadres des différents services et directions de l'entreprise. Les hypothèses de l'étude ont été vérifiées par les méthodes statistiques nécessaires en utilisant le programme (SPSS V26) et (SMART PLS4). L'étude a découvert que le capital psychologique médiate la relation entre le leadership transformationnel et la créativité organisationnelle, et qu'il existe un niveau élevé de leadership transformationnel, de capital psychologique et de créativité organisationnelle, le leadership transformationnel a également une corrélation statistiquement significative avec la créativité organisationnelle, en plus de l'existence d'un effet statistiquement significatif du leadership transformationnel et du capital psychologique sur la créativité organisationnelle.

Mots clés : Leadership Transformationnel ; Capital Psychologique ; Créativité Organisationnelle.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير:.....

إهداء:

ملخص الدراسة (عربي، إنجليزي، فرنسي).....

قائمة الجداول

قائمة الأشكال.....

قائمة الملاحق

مقدمة أ.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1- إشكالية الدراسة: 6

2- فرضيات الدراسة: 11

3- أهداف الدراسة: 12

4- أهمية الدراسة: 13

5- أسباب ودوافع إختيار الموضوع: 14

6- تحديد مفاهيم الدراسة: 15

7- الدراسات السابقة: 17

8- الإستفادة من الدراسات السابقة: 33

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

تمهيد: 37

1- مفهوم القيادة: 38

2- أهمية القيادة: 41

3- الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد-رئيس): 41

4- النظريات الكبرى المفسرة للقيادة: 42

5- بؤادر ظهور القيادة التحويلية: 54

6- أبعاد القيادة التحويلية: 55

7- مميزات القائد التحويلي: 58

8- فوائد القيادة التحويلية: 60

9- الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي: 61

10- القائد التحويلي في ظل التحديات المستقبلية: 63

11- تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل القيادة التحويلية: 64

12- أليات خلق بيئة مواتية للإبداع التنظيمي من خلال القيادة التحويلية: 64

66..... خلاصة:

الفصل الثالث: رأس المال النفسي

68..... تمهيد

69..... 1- مفهوم رأس المال النفسي:

71..... 2- خصائص رأس المال النفسي:

72..... 3- نشأة وتطور مفهوم رأس المال النفسي:

77..... 4- مكونات رأس المال النفسي:

77..... 1-4- الكفاءة الذاتية (Self-Efficay):

79..... 1-1-4- قياس توقعات الكفاءة الذاتية:

79..... 2-4- الأمل (Hope):

81..... 3-4- التفاؤل (Optimism):

83..... 4-4- المرونة (Resilience):

85..... 1-4-4- العوامل ذات العلاقة بالمرونة:

86..... 5- أهمية رأس المال النفسي:

87..... 6- العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة التحويلية:

88..... خلاصة:

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي

90..... تمهيد:

91..... 1- مفهوم الإبداع:

93..... 2- تصورات وأفكار أعاققت التقدم في دراسة الإبداع:

94..... 3- مفهوم الإبداع التنظيمي:

97..... 4- أهمية الإبداع التنظيمي:

98..... 5- مراحل الإبداع التنظيمي:

101..... 6- نظام الإبداع في المنظمات:

103..... 7- مستويات الإبداع:

105..... 8- العوامل الأساسية لإبداع الأفراد في المنظمات:

107..... 9- خصائص ومميزات المنظمة المبدعة:

108..... 10- العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع التنظيمي:

11- العوامل التي تعيق الإبداع التنظيمي: 110

12- أساليب تنمية الإبداع التنظيمي: 113

خلاصة: 115

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد: 118

1- منهج الدراسة: 119

2- حدود الدراسة: 120

1.2. الحدود المكانية: 120

2.2. الحدود الزمانية: 125

3- أدوات جمع البيانات: 125

4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة: 128

4- 1- صدق المحتوى: 128

4- 2- الدراسة الإستطلاعية: 130

4- 3- صدق الاتساق الداخلي: 131

4-4- ثبات المقياس: 133

5- مجتمع وعينة الدراسة: 135

6- خصائص أفراد عينة الدراسة: 136

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: 138

خلاصة: 140

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد: 142

1- عرض نتائج التساؤل الفرعي الأول: 143

2- عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني: 156

3- عرض نتائج التساؤل الفرعي الثالث: 169

4- عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة: 177

4-1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية: 179

4-2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: 185

4-3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: 186

4-4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: 189

192	5- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة:
192	5-1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:
195	5-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:
198	5-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:
201	5-4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:
204	خلاصة:
206	خاتمة:
211	قائمة المصادر المراجع:
225	قائمة الملاحق:

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
34	نقاط الشبه والاختلاف والفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	01
57	أبعاد القيادة التحويلية المعتمد عليها في الدراسات سابقة.	02
61	الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي.	03
127	طريقة تنقيط الإجابات على بنود الاستبيان.	04
127	يوضح مستويات الاستجابة وتقدير درجات الاستجابة على الاستبيان.	05
131	صدق الاتساق الداخلي لمقياس القيادة التحويلية.	06
132	صدق الاتساق الداخلي لمقياس رأس المال النفسي.	07
132	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع التنظيمي.	08
133	المجالات المختلفة لدرجة معامل ألفا كرو نباخ.	09
134	ثبات مقاييس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرو نباخ.	10
136	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	11
136	توزيع أفراد العينة حسب السن.	12
137	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	13
137	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	14
143	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: التأثير المثالي.	15

145	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: الاستثارة الفكرية.	16
148	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: التحفيز الإلهاميين.	17
150	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: الاعتبارات الفردية.	18
153	مستوى ممارسة القيادة التحويلية ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي.	19
156	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: الكفاءة الذاتية.	20
158	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: الأمل.	21
161	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: المرونة.	22
163	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: التفاؤل.	23
166	مستوى رأس المال النفسي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.	24
169	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: الإبداع على المستوى الفردي.	25
172	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: التجديد والتحسين في العمليات.	26
175	مستوى الإبداع التنظيمي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.	27
177	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة.	28

182	معاملات المسار للتأثير المباشر.	29
183	معاملات المسار للأثر غير المباشر.	30
185	معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.	31
186	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط.	32
189	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط.	33

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
47	أسلوب نظرية الشبكة الإدارية.	01
75	النظرة الموسعة لرأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية.	02
86	أثر رأس المال النفسي على مجموعة من السلوكيات التنظيمية الإيجابية.	03
99	مراحل الإبداع التنظيمي.	04
101	نظام الإبداع في المنظمات	05
113	أساليب تنمية الإبداع التنظيمي	06
124	الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسنة (2021).	07
136	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	08
136	توزيع أفراد العينة حسب السن.	09
137	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	10
137	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	11
144	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التأثير المثالي.	12
146	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الإستثارة الفكرية.	13
148	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التحفيز الإلهامي.	14
151	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الاعتبارات الفردية.	15
154	ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى القيادة التحويلية.	16
157	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الكفاءة الذاتية.	17
159	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأمل.	18

162	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى المرونة.	19
164	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التفاؤل.	20
167	ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى رأس المال النفسي.	21
170	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الإبداع على المستوى الفردي.	22
173	ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التجديد والتحسين في العمليات.	23
175	ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى الإبداع التنظيمي.	24
181	إجراءات تحليل الوساطة.	25
183	معاملات المسار للتأثير المباشر.	26
184	معاملات المسار للأثر غير المباشر.	27

قائمة الملحق

الصفحة	عناوين الملاحق	الرقم
235	الاستبيان الأولي الموجه للأساتذة المحكمين.	01
241	قائمة الأساتذة المحكمين.	02
242	نتائج صدق المحتوى لمتغير القيادة التحويلية.	03
243	نتائج صدق المحتوى لمتغير رأس المال النفسي.	04
244	نتائج صدق المحتوى لمتغير الإبداع التنظيمي.	05
245	الاستبيان النهائي المعتمد في الدراسة.	06
250	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بصدق الإتساق الداخلي لمقياس القيادة التحويلية.	07
251	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بصدق الإتساق الداخلي لمقياس رأس المال النفسي.	08
252	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بصدق الإتساق الداخلي لمقياس الإبداع التنظيمي.	09
253	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بثبات مقياس القيادة التحويلية.	10
253	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بثبات مقياس رأس المال النفسي.	11
254	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بثبات مقياس الإبداع التنظيمي.	12
255	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة.	13
257	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بنتائج تساؤلات الدراسة الاستكشافية.	14

260	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	15
261	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى.	16
262	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية.	17
263	مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	18
264	مخرجات برنامج SmartPLS 4.	19

مقدمة

مقدمة

تعيش المؤسسات في عصرنا الحالي ضمن بيئة تمتاز بالتجديد والبحث عن الأداء المتميز والمبدع؛ حيث يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة في جميع القطاعات، وبهذا وجدت جميع المؤسسات نفسها أمام مجموعة كبيرة من التحديات فرضت عليها مواكبة هذا التغير والإستغناء عن الأساليب التنظيمية القديمة، وإدخال نظم متطورة في عملياتها من أجل مواكبة هذا التطور.

لأجل مواكبة هذا التطور والتغير وجب وجود قيادة لها تأثير إيجابي داخل التنظيم، ومن بين هذه النماذج نجد نموذج القيادة التحويلية؛ إذا يسمح تبني هذا النموذج للمنظمات مواكبة التغيرات الحاصلة من خلال التأثير في سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة وتنمية قدراتهم النفسية والأدائية التي قد تسمح لهم بالإبداع في مجال عملهم ذلك باعتبار أنهم أعلى رأس مال في المؤسسة.

وما حدث بعد الحرب العالمية الثانية قلل من أهمية ما كان ينادي به العالم الاقتصادي كينز (Keynes) بأن رأس المال المادي هو أكبر عامل للتنمية وأهم مجال للانطلاق في التنمية الاقتصادية، إلا أن بعض التجارب قد خالفت هذا الطرح حيث بدأت الدول المتضررة من الحرب تعيد بناء اقتصاداتها على أساس الاهتمام بالإنسان والتركيز عليه كقوة فاعلة في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، واستند العلماء في قولهم هذا إلى التجربة الألمانية واليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وأكدوا أن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر (جخيو، 2014، ص4).

ونجد أن الدراسات الأولى التي أشارت لمفهوم رأس المال كانت في علم الاقتصاد وتمحورت على كل ما هو متعلق بالقوة المالية، وبالمباني، والمواد، والأدوات...، أما في علم الاجتماع قد تم التطرق بالدراسة إلى مفهوم رأس المال الاجتماعي من خلال تناول مختلف العلاقات الاجتماعية

القائمة بين الأفراد والجماعات، بينما في علم النفس، والسلوك التنظيمي، وتسيير الموارد البشرية فقد تناولوا بالدراسة مفهوم رأس المال النفسي.

فكانت أولى الانطلاقات لمفهوم رأس المال النفسي مستمدة من علم النفس الإيجابي، الذي يعتبر كتخصص علمي يهتم بتحقيق هدف عام مفاده فهم وتحديد العوامل التي تمكن الأفراد، المؤسسات، والمجتمعات من الازدهار، وذلك من خلال توظيف كل أفضل ما في الطرق العلمية في دراسة مشكلات البشر وتخليصهم من صور المعاناة النفسية لا بالتركيز على هذه الصور المرضية، بل بالتركيز على ما في الإنسان من مكامن قوة وفضائل إنسانية إيجابية، كما يؤمن أنصار علم النفس الإيجابي بأن الكشف عن هذه المكامن والفضائل ورعايتها وتطويرها يفضي بذاته إلى فهم الإنسان لذاته وحثه على تغيير طرق تفكيره السلبي في ذاته وفي العالم وفي الآخرين، وبالتالي التخلص من أهم وأولى مصادر تعكير صفو الحياة، ألا وهو التفكير السلبي (أبو حلاة، 2014، ص14).

وعليه من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وهذا بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» بولاية البليدة. ولتحقيق هذا الهدف قسمنا هذا العمل إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي وكل منهما يضم مجموعة من الفصول كالتالي:

الجانب النظري؛ تضمن أربعة فصول: الفصل الأول خصصناه للإطار النظري للدراسة، والفصل الثاني قمنا بتخصيصه لمتغير القيادة التحويلية، بينما الفصل الثالث، فخصصناه لمتغير رأس المال النفسي، في حين أن الفصل الرابع فقد كان خاصاً بمتغير الإبداع التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي؛ فقد تضمن فصلين: الفصل الخامس وهو خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة، وأخيرا الفصل السادس الذي كان خاصاً بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

في ضوء التحولات العالمية والتحديات التي تواجهها الدول والمؤسسات في القرن الحادي والعشرين، أصبح واضحاً أن العولمة والأزمات المتعددة، مثل الأزمات السياسية والاقتصادية والصحية، تؤثر بشكل كبير على المؤسسات بجميع أحجامها ومجالات نشاطها على سبيل المثال، في مجال الرعاية الصحية، تأثرت المؤسسات بشكل كبير بانتشار وباء كورونا المستجد (COVID-19) الذي اجتاح العالم في العام 2019، وترتب عليه آثار جوهريّة على الاقتصاد إذ قدرت منظمة العمل الدولية (International Labour Organization) أن هذا الوباء هدد (25) مليون وظيفة حول العالم (Nebehay, 2020)، أما مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (United Nations Conference on Trade and Development) قدر بأن الصادرات العالمية إنخفضت بنسبة (2%) في سنة (2020) (Batache, 2020)، في حين البنك العالمي (The World Bank) صرح بأن هذا الوباء أدى إلى خسارة إجمالية مقدرة بـ (2.7) تريليون دولار مما انعكس سلباً على الاقتصاد العالمي بصفة عامة وعلى المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة (Orlik, Rush, Cousin , & Hong, 2020). وأمام هذه الأزمات والتحولات التي يشهدها العالم في يومنا هذا والتي قد تنعكس أثارها على مستوى المؤسسات والعاملين فيها، الأمر الذي يجعل القائمين على هذه المؤسسات يتجهون نحو إيجاد استراتيجيات فعالة لمسايرة مثل هذه الأزمات، ولعل من بين هذه الإستراتيجيات هو أن يتبنى قادة المؤسسات سلوكيات القيادة التحويلية (Transformational-Leadership)؛ بحيث لهذه الأخيرة تأثير هائل وجذري على المرؤوسين من خلال إقناعهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية لأجل الصالح العام، كما تعطي اهتماماً كبيراً لتطوير الأفراد، وتغيير إدراكهم

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

للضحايا، وتساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة، وهي قادرة على استثارة إلهامهم لبذل مجهود مضاعف لتحقيق الأهداف المسطرة (قهيري، 2019، ص35).

انطلاقاً من هذا التعريف نجد بأن سلوكيات القيادة التحويلية تساعد على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة، وهو ما يقودنا إلى مفهوم آخر متعلق بالإبداع، وفي هذا الصدد يرى جوي بول جيلفورد (Joy Paul Guilford) والذي يعود إليه الفضل في الخروج على النظرية التقليدية للذكاء ومساواته بالإبداع، وتقديم نظريته في البناء العقلي (Structure of Intellect) والتفريق بين التفكير المتقارب (التجميعي) الذي تقيسه اختبارات الذكاء وبين التفكير المتباعد أو المتشعب الذي تقيسه اختبارات الإبداع التي وضعها سنة (1959)، حيث عرف الإبداع بأنه: "سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب" (واري ولفغير، 2019، ص201).

وعند تطرقنا للإبداع في مجال العمل نشير إلى الإبداع التنظيمي (Creativity Organizational) والذي يعرف بأنه: " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين" (داود، 2020، ص9).

فالإبداع التنظيمي حسب تعريفه يتبين لنا أنه يشمل مستويين الأول جزئي ودقيق ومتعلق بالسلوك الإبداعي للعاملين وطرق تصرفاتهم أمام المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أنشطتهم في العمل وكيفية طرح الأفكار في شكل فردي أو جماعي، ويُدرس في إطار ما يسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي (Micro-Organizational Behavior)، أما المستوى الثاني فهو شمولي ويُدرس في إطار ما يسمى

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

بالسلوك التنظيمي العام (Macro-Organizational Behavior) والذي يهتم بدرجة كبيرة بتحسين وتجديد مدخلات، عمليات، ومخرجات المنظمة ككل (Lacoma, 2017).

كما شهدت السنوات الأخيرة تحولات عديدة في مجال السلوك التنظيمي كان من بينها تغير النظرة من التركيز على سلبيات العاملين إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية، ومحاولة ترميمها وصولاً إلى تلاشي هذه السلبيات، وهنا ظهر ما يعرف بالسلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior) والمشتق من علم النفس الإيجابي (Positive Psychology)، الذي يهتم بدراسة كيفية تعظيم الإستثمار في الموارد البشرية من خلال تحقيق رفاهية الفرد والاستغلال الأمثل لقدراته، والتخفيف من وطأة المعاناة التي قد تواجهه في المنظمة (المنسي، 2018، ص2).

وقد ناقش مارتن سيليجمان (Martin Seligman) هذه المفاهيم لأول مرة في عام (1999) وقام فريد لوثانز (Fred Luthans) وزملاؤه بتطويرها وإسقاطها في المنظمات عام (2004) في الولايات المتحدة الأمريكية (Cavus & Gokcen, 2015, p. 245)، فمن بين هذه المفاهيم المرتبطة بمجال علم النفس الإيجابي والتي تم إسقاطها في مجال العمل نجد الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy)، التفاؤل (Optimism)، الأمل (Hope)، المرونة (Resilience)، وقد شكلت هذه العوامل الأربعة مجتمعة بما سماه لوثانز (Luthans) رأس المال النفسي (Psychological Capital)، ومختصرة بـ (PsyCap) (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007, P. 559).

وما هو ملاحظ أن المنظمات أصبحت تسعى جاهدة الى خلق بيئة عمل مناسبة وناجحة وتطويرها باستمرار لتكون أكثر إيجابية للعاملين فيها (الاهتمام بظروف العمل، الأجور والرواتب، العلاقات الإنسانية، القيادة التنظيمية...)، وتسهم في زيادة إبداعهم وكفاءتهم وتشعرهم بالرضا وتسليحهم بالأمل والعزيمة، بالإضافة الى مساعدتهم على التحكم في سلوكياتهم وانفعالاتهم والصمود

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

أمام التحديات والمشكلات والضغوط عبر التركيز على توظيف القدرات النفسية والتمثلة برأس المال النفسي للعاملين مما قد يسمح في تحقيق أثر إيجابية في المنظمة (الزبيدي و مهدي، 2018، ص321).

ومن هنا يتجلى لنا أهمية القيادة التحويلية ودورها في تعزيز القدرات النفسية والتمثلة برأس المال النفسي والقدرات الإبداعية للعاملين في بيئة عملهم وهذا ما أكدته العديد من الدراسات (الغالبى ومحمد، 2010)؛ (بوينديرة، 2017)؛ (الرشيدى ع.، 2018) (Shafi, Zoya, Lei, Song, & Sarker, 2020)؛ (Upadhyay & Kumar, 2020).

أما عند رجوعنا للدراسات السابقة المتعلقة برأس المال النفسي؛ لاحظنا بأن المهتمين بالموضوع قد تناولوه كمتغير مستقل في بعض الدراسات، (Abbas & Raja, 2015)؛ (خوين، 2017)، وكمتغير تابع في بعض الأحيان مثل دراسة (Schuckert, Kim, Paek, & Lee, 2018)، وكمتغير وسيط في دراسات أخرى (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008)؛ (Newman, Nielsen, Smyth, & Hirst, 2018)؛ (Özsungur, 2019)؛ (واري، واري، ولفغير، 2022)، ونظرا لأهمية رأس المال النفسي في المنظمات كونه يتأثر بأسلوب القيادة التحويلية المتبع في المنظمة ويؤثر في الإبداع التنظيمي كما أشارت إليه دراسة كل من (Yu, Li, Tsai, & Wang, 2019) (Ouari & Lefkir, 2022)، وبالإضافة إلى ندرة الأبحاث الميدانية في حدود علمنا سواء الأجنبية أو المحلية التي تناولت الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من جهة أخرى وخصوصا في قطاع هام مثل قطاع المعادن الذي يساهم بشكل كبير جدا في تطوير وتعزيز الاقتصاد الوطني، وكمحاولة منا للاطلاع على الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال النفسي في هذه العلاقة، والذي لا زال بحاجة إلى إثراء معرفي في البيئة العربية بشكل عام والبيئة الجزائرية بشكل خاص،

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

جاءت الدراسة الحالية لتغطية هذه الفجوة العلمية، ومن خلال كل ما سبق يمكننا طرح التساؤل

الرئيسي التالي:

◀ هل يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء

المعدني «CR METAL»؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

◀ ما تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لممارسة القيادة التحويلية في

مؤسستهم؟

◀ ما تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لمستوى رأس المال النفسي لديهم؟

◀ ما تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لمستوى الإبداع التنظيمي في

مؤسستهم؟

◀ هل للقيادة التحويلية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء

المعدني «CR METAL»؟

◀ هل للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR

METAL»؟

◀ هل لرأس المال النفسي أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني

«CR METAL»؟

2- فرضيات الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة وللإجابة عليها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

◀ يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني

..«CR METAL»

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

◀ للقيادة التحويلية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني

..«CR METAL»

◀ للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR

..«METAL

◀ لرأس المال النفسي أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR

..«METAL

3- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» من وجهة نظر موظفيها.
- التعرف على مدى توافر ممارسات وخصائص القيادة التحويلية بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL».
- التعرف على مستوى رأس المال النفسي في مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» من وجهة نظر موظفيها.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» من وجهة نظر موظفيها.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL».
- إختبار مدى وجود أثر للقيادة التحويلية ورأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL».

4- أهمية الدراسة:

- ❖ ترتبط أهمية أي دراسة بأهمية متغيراتها، فسواء متغير القيادة التحويلية أو رأس المال النفسي أو الإبداع التنظيمي، تعتبر من المتغيرات الهامة في ظل التغيرات التي تشهدها المؤسسات الجزائرية، مما قد تضطر لتطوير ممارسات القيادة التحويلية، الذي قد ينعكس بالإيجاب على مستوى رأس المال النفسي لموظفيها ومن ثم على الإبداع التنظيمي، هذا إن أرادت إقحام السوق العالمية كما هو منتظر منها في إطار سعي الدولة لتتويع الاقتصاد الوطني.
- ❖ تبرز أهمية هذه الدراسة كذلك في القطاع الذي سنتناوله ألا وهو قطاع المعادن الذي يعرف تطورا سريعا، ومنافسة شديدة عالميا، ومن ثم يحتاج لتراكم معرفي حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية العاملة في هذا القطاع من رفع التحدي والوصول بمنتجاتها إلى المعايير العالمية.
- ❖ تزويد المهتمين بدراسة تشمل جانب نظري وآخر ميداني، في ظل قلة الدراسات التي جمعت بين هذه المتغيرات معا، ومن ثم قد تشكل هذه الدراسة مصدرا لدراسات اخرى جديدة مع عينات أكبر وربما في قطاعات اقتصادية اخرى.
- ❖ توفير إستبيان متعلق بمتغيرات الدراسة، مكيف للبيئة الجزائرية يمكن للطلبة والباحثين الإعتماد عليه كأداة لجمع البيانات.

5- أسباب ودوافع إختيار الموضوع:

- ❖ الرغبة الذاتية والميل الشخصي للطالب في دراسة المواضيع المتعلقة بالسلوك التنظيمي الإيجابي (Positive Organizational Behavior) الذي يعد توجهها حديثا في تناول المواضيع السلوكية، والمشتق من علم النفس الإيجابي (Positive Psychology)، الذي يهتم بدراسة كيفية الإستثمار في الموارد البشرية والإستغلال الأمثل لقدراتهم.
- ❖ جاء اختيارنا لهذا الموضوع أيضا من خلال إحتكاكنا ببعض إطارات مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» الذين رأوا بأن مؤسستهم إختلفت كثيرا في طرق تسييرها عما كانت عليه سابقا خصوصا بعد المشاكل التي تتالت عليها في السنوات السابقة؛ بحيث أصبحت تهتم أكثر بمواردها البشرية وهذا ما يظهر من خلال سياسات الموارد البشرية التي تعتمد عليها ولا سيما سياسة التكوين والتي تحتوي في أحد برامجها التكوينية الخاصة بالإطارات العليا بالتركيز على مهارات القيادة (Leadership skills) وإدراكهم الكبير بأن هذه المهارات يمكن أن تكون إحدى السبل التي تؤدي بها إلى الطريق الصحيح والتي تسمح بجعل الأفراد العاملين يبذلون أقصى ما لديهم من قدرات ويحققون مستويات عالية من الإبداع التنظيمي في ظل وجود قيادة فعالة في المؤسسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

1.6. القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية بأنها قدرة المسؤول على التأثير في الأتباع، وتشجيعهم على تجاوز اهتماماتهم الشخصية من خلال النظر في الأهداف التنظيمية وجعلهم يفكرون من وجهات نظر مختلفة (Kim and Cruz., 2022, p2).

أما **إجرائيا** فالقيادة التحويلية هي مجموعة من المهارات والقدرات والسلوكيات الإيجابية التي يتبناها المسؤول بمؤسسة البناء المعدني مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» وتتمثل في كل من التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، والإعتبارات الفردية من أجل التأثير في أتباعه، ويمكن قياسها من خلال مجموع الدرجات التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة في المقياس الذي قمنا بإعداده ومجموع بنوده (16) ويشمل أربعة أبعاد (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبارات الفردية).

2.6. رأس المال النفسي:

يعرفه كل من لوثنانز، يوسف، وأفوليو (Luthans, Youssef, and Avolio) بأنه "حالة نمو عقلية إيجابية للفرد تتميز بالكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة، وهذه الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي الإيجابي قابلة للقياس، قابلة للتطوير، ويمكن تغييرها من أجل أداء عمل أكثر فعالية (Kong, et al., 2018, p. 2).

أما **إجرائيا** فرأس المال النفسي هو تحلي الفرد بمجموعة من الخصال تجعله يمتاز بقدرة أداء مهامه على أكمل وجه (الكفاءة الذاتية)، والتوجه نحو تحقيق الأهداف والقدرة على التخطيط وتحديد الأساليب البديلة لتحقيق الهدف (الأمل)، والقدرة على مواجهة العقبات والنهوض عند الفشل في مهمة ما (المرونة)، وموئناً بحدوث أشياء إيجابية بالمستقبل في حياته المهنية (التفاؤل)، ويمكن قياسه من

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

خلال مجموع الدرجات التي يتحصل عليها إشارات مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» بالبلدية في المقياس الذي قمنا بإعداده بحيث يشمل المكونات الأربعة لرأس المال النفسي المتمثلة بالكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل ومجموع بنوده (16).

3.6. الإبداع التنظيمي:

يعرف بأنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين " (داود، 2020، ص9).

أما إجرائيا فهو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها إشارات مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» في مقياس الإبداع التنظيمي الذي قمنا بإعداده في هذه الدراسة، والذي يتضمن بعدين الأول يتمثل في الإبداع على المستوى الفردي الذي يضم مجموعة الخصائص كالأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الحرص على النجاح وتحقيق الأهداف، قبول المخاطرة والقدرة على تجاوز المشكلات، والقدرة على التحليل والربط، أما البعد الثاني يتمثل في بعد التجديد والتحسين في العمليات والمجموع الكلي للبنود هو (14).

7- الدراسات السابقة:

لقد قمنا بالإعتماد على (15) دراسة سابقة شملت متغيرات الدراسة فقط منها (8) دراسات كانت باللغة العربية، وسبعة دراسات بلغات أجنبية، وقد قمنا بترتيبهم زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، مع العلم أن أقدم دراسة زمنياً كانت في سنة (2010)، أما أحدثها هي تلك الدراسات التي أجريت خلال (2019-2022)، أي مرحلة تكوين الطالب في الدكتوراه.

أولاً: الدراسات المنجزة باللغة العربية

1. دراسة (الغالبى و محمد، 2010):

بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي (تبنى الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الخلوية.
- بيان أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (تبنى الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (120) تكونت من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية من مختلف الاختصاصات.

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- ✓ أن سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع.
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع التنظيمي.

2. دراسة (خوين، 2017):

بعنوان: تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينه من المدراء في الهيئة العراقية لمحاسبات والمعلوماتية. هدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من الأنموذج الإفتراضي للدراسة الخاص بشكل العلاقة والتأثير بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية (رأس المال النفسي، رأس المال الاجتماعي مع الإبداع التنظيمي).
- تحديد علاقة الارتباط بين (رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي مع الإبداع التنظيمي).
- تحليل تأثير العلاقة بين رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى متغيرات الدراسة في ضوء إستجابة أفراد العينة على فقرات الإستبيان.

المهنية المتبعة في الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (32) تكونت من المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) للهيئة العراقية للحاسبات والمعلوماتية، وأعتمد على الإستبيان كأداة للدراسة.

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- ✓ أن أنموذج الدراسة المختبر ذو أهمية كبيرة كونه يشكل خطوة بإتجاه تشكيل متغيرات نموذجية للمنظمات، حيث أن أبعاد رأس المال النفسي مجتمعة مع أبعاد رأس المال الاجتماعي في تحقيق متطلبات الإبداع التنظيمي المرغوب.
- ✓ أن عينة الدراسة قد ركزت عي بُعدي المرونة والأمل أكثر من بفية الأبعاد الأخرى (الكفاءة الذاتية والتفاؤل).
- ✓ تمتع أفراد عينة الدراسة بعلاقات إجتماعية طيبة، كما تشجع بدرجة كبيرة على تشجيع الإبداع.
- ✓ يرتبط بعد الكفاءة الذاتية إرتباطا إيجابيا قويا مع الإبداع التنظيمي.
- ✓ أن أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) تؤثر في السلوك الإبداعي للمدير.
- ✓ أنه هناك أثر لأبعاد رأس المال الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية، التعاون، القيم والأعراف الصحيحة) في السلوك الإبداعي للمديرين.

3. دراسة (بوينديرة، 2017):

تحت عنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج

بوعرييج.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر

الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم

إختيار عينة عشوائية مكونة من (120) إطار من الإطارات الوسطى بمؤسسة كوندور ببرج بوعرييج.

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

✓ أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتفعة جدا.

✓ أن مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور مرتفع جدا.

✓ وجود علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

4. دراسة (الرشدي ع.، 2018):

تحت عنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في

الجامعات السعودية.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم

إختيار عينة عشوائية مكونة من (148) من العمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية

والأهلية بمدينة الرياض.

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

✓ أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي

بجميع أبعاده بمستوى متوسط.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

✓ توجد اختلافات دالة إحصائية في استجابات عينة البحث نحو أبعاد التأثير المثالي.

✓ والاستتارة الفكرية والتمكين من أبعاد القيادة التحويلية تعزى إلى اختلاف التخصص والخبرة

في العمل الجامعي.

5. دراسة (الزبيدي و مهدي، 2018):

تحت عنوان: تأثير راس المال النفسي الايجابي في الأداء الابداعي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على علاقة الارتباط والأثر بين متغير رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة والأداء

الإبداعي بأبعاده (توليد الفكرة، ترويج الفكرة، تطبيق الفكرة).

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم

إختيار عينة مكونة من (423) من الأساتذة موزعين على (26) كلية في جامعتي القادسية والمنتى.

أما أهم النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

✓ وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مجتمعة

وبشكل منفرد في كل بعد من أبعاد الأداء الإبداعي وأثر بنسب مختلفة.

6. دراسة (واري، واري، و لفقير، 2022):

تحت عنوان: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع

التنظيمي: دراسة حالة موظفي مفوضية الإتحاد الإفريقي بأديس بابا.

هدفت هذه الدراسة إلى:

الدراسة للتعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع التنظيمي، من خلال رأس المال

النفسي كمتغير وسيط.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم إختيار

عينة عشوائية تتكون من (82) إطاراً سامياً ينتمون لقسم التنمية الاقتصادية والتجارة والصناعة

والتعدين بمفوضية الإتحاد الإفريقي بأديس بابا، ومن أجل المعالجة الإحصائية للبيانات تم استخدام

النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

أما أهم النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الإبداع التنظيمي.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على رأس المال النفسي.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الإبداع التنظيمي بوجود رأس المال

النفسي كمتغير وسيط.

7. دراسة (فكرية و رانيا، 2021):

تحت عنوان: دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- ✓ تحديد مستوى الإبداع التنظيمي ومدى دعم القيادة التحويلية له في الشركات السياحية محل الدراسة.
- ✓ معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإبداع التنظيمي، وتحديد أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على الإبداع التنظيمي في الشركات السياحية محل الدراسة.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من (340) مفردة من العاملين بشركات السياحة المصرية، ومن أجل المعالجة الإحصائية للبيانات تم استخدام برنامج (SPSS V26).

أما أهم النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

8. دراسة (علي فاضل، 2022):

تحت عنوان: أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي دراسة تحليلية في إحدى

شركات القطاع الصناعي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف على مستوى وطبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

✓ التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم إختيار

عينة قصدية تتكون من (40) مديرا بالشركة، ومن أجل المعالجة الإحصائية للبيانات تم استخدام

برنامج (SPSS V26).

أما أهم النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

✓ وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

(الفني والإداري).

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

ثانياً: الدراسات المنجزة باللغة الأجنبية

9. دراسة (Abbas & Raja, 2015):

بعنوان: أثر رأس المال النفسي على الأداء الإبداعي والضغط المهني.

(Impact of psychological capital on innovative performance and job stress).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على تأثير رأس المال النفسي على الأداء الإبداعي من وجهة نظر المشرفين والضغط المهني.

المهنية المتبعة في الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (277) عاملاً من مختلف المنظمات الباكستانية، وأعتمد على الإستبيان كأداة للدراسة.

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- ✓ أن رأس المال النفسي يرتبط إيجابياً بالأداء الإبداعي في العمل.
- ✓ أن رأس المال النفسي يرتبط سلبياً بالضغط المهني.
- ✓ أن العمال الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من رأس المال النفسي يبدون سلوكاً إبداعياً أكثر من الأفراد الذين يتمتعون بمستوى رأس مال نفسي منخفض.

10. دراسة (Yu, Li, Tsai, & Wang, 2019):

تحت عنوان: دور رأس المال النفسي في إبداع العاملين.

(The role of psychological capital in employee creativity)

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على أثر رأس المال النفسي في إبداع العاملين.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم

إختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (468) موظفاً من (20) وحدة عمل تنتمي لمصانع صينية.

أما النتيجة المتوصل إليها كانت كالتالي:

✓ أن رأس المال النفسي يؤثر بشكل إيجابي في إبداع العاملين.

11. دراسة (Shafi, Zoya, Lei, Song, & Sarker, 2020):

تحت عنوان: أثار القيادة التحويلية على إبداع الموظف: الدور المعدل الدافع الذاتي.

(The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والإبتكار التنظيمي.

- محاولة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة وإبداع الموظف.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- التعرف ما إذا كان للدافع الذاتي دورا معدلا بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف وما إذا

كان هذا الأخير أي إبداع الموظف يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية

والإبتكار التنظيمي.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم

إختيار عينة عشوائية مكونة من (164) موظف لهم مهام إشرافية على مجموعة من العمال، وهؤلاء

الموظفين المشرفين ينتمون (31) شركة في باكستان تنشط في مجال البرمجيات-تكنولوجيا المعلومات

(Software-Information Technology).

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

✓ أنه بإستثناء بعد الإعتبارات الفردية؛ فإن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها دور كبير في

التأثير على الإبداع التنظيمي التنظيمي.

✓ أن القيادة التحويلية لها دور كبير في التأثير على إبداع الموظف.

✓ أن للدافع الذاتي دورا معدلا بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف كما أن هذا الأخير هذا

الأخير أي إبداع الموظف يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبتكار

التنظيمي.

تحت عنوان: التبادل (علاقة) قائد-عضو، رأس المال النفسي وإبداع العاملين.

(Leader-Member Exchange, Psychological Capital and Employees' Creativity).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على أثر التبادل بين القائد-عضو على رأس المال النفسي.
- محاولة التعرف على أثر التبادل بين القائد-عضو على إبداع العاملين.
- محاولة التعرف على أثر رأس المال النفسي على إبداع العاملين.
- محاولة التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القائد-عضو وإبداع الموظفين.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (70) مشرفا و(280) موظفا من مختلف الشركات الهندية التي تنشط في مجالات مختلفة (الرعاية الصحية، البنوك، والصناعات التحويلية...).

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- ✓ أن التبادل القائد-عضو يؤثر على رأس المال النفسي.
- ✓ أن التبادل بين القائد-عضو يؤثر على إبداع العاملين.
- ✓ أن رأس المال النفسي يؤثر على إبداع العاملين.
- ✓ أن رأس المال النفسي يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين القائد-عضو وإبداع الموظفين.

تحت عنوان: كيف تسهل القيادة التحويلية الابتكار الجذري والتمتازيد: الدور الوسيط لرأس المال النفسي الفردي.

(How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على أثر القيادة التحويلية على رأس المال النفسي الفردي.
- محاولة التعرف على أثر القيادة التحويلية على الابتكار الجذري والتمتازيد.
- محاولة التعرف على أثر رأس المال النفسي على الابتكار الجذري والتمتازيد.
- محاولة التعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي الفردي بأبعاده الأربعة في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار الجذري والتمتازيد.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم إختيار عينة قصدية مكونة من (379) موظفا فيتناميا لهم مهام إشرافية (نواب المديرين / المديرين ورؤساء الأقسام وقادة الفرق....). ينتمون لـ (89) مؤسسة فيتنامية تنشط في مجالات مختلفة (المحاسبة، التسويق، والبحث والتطوير...).

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- ✓ أن القيادة التحويلية تؤثر على رأس المال النفسي الفردي.
- ✓ أن القيادة التحويلية تؤثر على الابتكار الجذري والتمتازيد.
- ✓ أن رأس المال النفسي الفردي يؤثر على الابتكار الجذري والتمتازيد.

✓ أن لرأس المال النفسي الفردي بأبعاده الأربعة دور وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبتكار الجذري والمتزايد.

14. دراسة (Ghafoor & Haar, 2021):

تحت عنوان: هل ضغوط العمل تعزز إبداع الموظف؟ استكشاف دور رأس المال النفسي.

(Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على أثر ضغوط العمل على إبداع الموظف.
- محاولة التعرف على أثر رأس المال النفسي على إبداع الموظف.
- محاولة التعرف على أثر رأس المال النفسي على الرضا الوظيفي.
- محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على إبداع الموظف.
- الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي وإبداع الموظف بسبب ضغوط العمل كمتغير معدل.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم

إختيار عينة مكونة من (269) موظف دوليا بكل من دبي ونيوزيلاندا والإمارات المتحدة.

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

- ✓ أن ضغوط العمل لا تؤثر على إبداع الموظف.
- ✓ أن رأس المال النفسي يؤثر على كل من الرضا الوظيفي وإبداع الموظف.
- ✓ أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي وإبداع الموظف بسبب ضغوط العمل كمتغير معدل.

تحت عنوان: أثر أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي على الإبداع التنظيمي.

(The Effect of Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على أثر رأس المال النفسي بأبعاده على الإبداع التنظيمي.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من (79) عاملا بنقاط البيع الخاصة بعلامة ديفاكتو بالجزائر (العاصمة، البليلة، عين الدفلى، مستغانم، وهران).

أما النتائج المتوصل إليها كانت كالتالي:

✓ أن أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مجتمعة تؤثر في الإبداع التنظيمي.

✓ أن لكل من المرونة والأمل والتفاؤل دور كبير في إحداث التغييرات على مستوى الإبداع

التنظيمي.

8- الإستفادة من الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة بمثابة الدعامه الأساسية التي يستند عليها أي باحث عند إنطلاقه في أي دراسة كانت؛ فهي تساعده في العديد من النقاط المهمة في مساره البحثي، ومما لا شك فيه أننا في هذه الدراسة سنستفيد ممن سبقونا في تناول المتغيرات التي تطرقنا لها في النقاط التالية:

✓ معرفة الصعوبات التي وقع فيها الباحثون والحلول التي توصلوا إليها لمواجهة تلك

الصعاب ومن ثم تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقعوا فيها.

✓ زودتني بالعديد من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

✓ التعرف على نتائج الدراسات السابقة سواءً في الدراسات العربية أو الأجنبية.

✓ إثراء الجانب النظري من الدراسة.

✓ بلورة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.

✓ تحديد المنهج الذي سيتبع في الدراسة الحالية.

✓ الإستفادة منها في إعداد المقاييس المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحديد أبعادها وبنودها.

✓ الإستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة.

1.8. التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية بينها وبين الدراسة الحالية.

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة، يمكننا ملاحظة كل من نقاط الشبه والإختلاف والفجوة

البحثية بينها وبين الدراسة الحالية، والجدول رقم (01) يوضح ذلك.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

جدول رقم (01) يوضح كل من نقاط الشبه والاختلاف والدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	خصائص الدراسات السابقة
<p>كل الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة الحالية تجد بأنها إما قد جمعت بين متغيري القيادة التحويلية مع الإبداع التنظيمي أو السلوك الإبداعي أو إبداع الموظف، أو ربط كل متغير من المتغيرات السابقة مع متغيرات أخرى (المصنف المهني، الابتكار الجزري والتميز)، أما تناول متغير رأس المال النفسي كمتغير مستقل مع الإبداع التنظيمي أو إبداع العاملين، وكمتغير وسيط في علاقة القائد بأعضائه وإبداعهم، أو بين القيادة التحويلية والابتكار الجزري والتميز. بينما إنصب اهتمام الدراسة الحالية على الجمع بين كل من متغير القيادة التحويلية، ورأس المال النفسي والإبداع التنظيمي، بحيث أن جميع الدراسات السابقة لم يتم فيها الجمع بين المتغيرات الثلاث، ولا أي دراسة سابقة في حدود علمنا تناولت دور الوساطة لرأس المال النفسي بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وخصوصا في البيئة الجزائرية مما يعني تحقيق سبق موضوعي.</p>	<p>ركزت دراسة كل من (النغالي و محمد، 2010)؛ (بوينديرة، 2017)؛ (الرشيدى ع، 2018)، (فكرية و رانيا، 2021)؛ (علي فاضل، 2022)، (علي متغيري القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي معا، أما دراسة (Shafi, Zoya, 2020) فركزت على القيادة التحويلية وإبداع الموظف. بينما ركزت دراسة كل من (خوين، 2017) (Ouani & Lefkir, 2022)، (علي متغيري رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي معا، في حين دراسة (Yu, Li, Tsai, & Wang, 2019) و إبداع العاملين، أما (Abbas & Raja, 2015) فتناول متغير رأس المال النفسي مع الأداء الإبداعي. في حين ركزت دراسة (Kumar, 2020) (Upadhyay & Kumar, 2020) على متغيري رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين علاقة القائد بأعضائه وإبداعهم، أما دراسة (Le, 2020) فركزت على الدور الوسيط لرأس المال النفسي الفردي بين القيادة التحويلية والابتكار الجزري والتميز، أما دراسة (واري، و لفقير، 2022) فركزت على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع التنظيمي.</p>	<p>من حيث متغيرات الدراسات.....</p>

الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

<p>كما يلاحظ من خلال الدراسات السابقة أنه قد اختلفت من حيث المجتمع، في حين أنه لا يوجد أي دراسة متشابهة مع الدراسة الحالية من حيث المجتمع إلا أنه يختلف معها من حيث موضوع الدراسة، وهذا لا يوجد أي دراسة من الدراسات السابقة طبقت منهجيات الدراسة الحالية (القيادة التحويلية، رأس المال البشري، الإبداع التنظيمي) معاً في قطاع متعلق بالمعادن.</p>	<p>لقد تم تطبيق دراسة (العالي و محمد، 2010) على رؤساء الأقسام والإختصاصيين العاملين في شركات الاتصالات الأردنية اطلوية من مختلف الإختصاصات ، ودراسة (خوبن، 2017) المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) للهيئة المراقبة للحسابات والمعلوماتية، ودراسة (يوبنديرة، 2017) على إدارات شركة كوندور الخاصة بالصناعات الإلكترونية، بينما دراسة (الرشيدى ج.، 2018) كانت مطبقة على العمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية، ودراسة (الزيدى و مهدي، 2018) على الأستاذة الجامعيين، و دراسة (Abbas & Raja, 2015) على عمال شركات باكستانية مختلفة، ودراسة (Yu, Li, Tsai, & Wang, 2019) على عمال شركات صينية مختلفة، ودراسة (Shafi, Zoya, Lei, Song, & Sarker, 2020) على مجموعة كبيرة من الموظفين من الموظفين الباكستانيين يشغلون في مجال البرمجيات-تكنولوجيا المعلومات (Software- Information Technology)، ودراسة (Upadhyay & Kumar, 2020) على مجموعة كبيرة من الموظفين من مختلف الشركات الهندية التي تنشط في مجالات مختلفة (الرعاية الصحية، البنوك، والصناعات التحويلية....)، أما دراسة (Le, 2020) فطبقت على مجموعة من الموظفين لهم مهام إشرافية (نواب المديرين / المديرين ورؤساء الأقسام وقادة الفرق....) يتيمون لـ (89) مؤسسة فيتنامية تنشط في مجالات مختلفة (الحاسبة، التسويق، والبحث والتطوير....)</p>	<p>من حيث مجتمع الدراسة.....</p>
<p>هذه اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الرصفي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو نفس الشيء ما ستقوم به في هذه الدراسة.</p>	<p>اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الرصفي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو نفس الشيء ما ستقوم به في هذه الدراسة.</p>	<p>من حيث المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات.</p>
	<p>على غرار الدراسات التي تم تطبيقها بالجزائر فقد تم تطبيق بعضها الآخر في كل من الأردن، العراق، السعودية، باكستان، الصين، الهند، الفيتنام، نيوزيلاندا، الإمارات المتحدة.</p>	<p>من حيث مكان إجراء الدراسة.....</p>

المصدر: تم إعداده من طرف الطالب.

الفصل الثاني:

القيادة التحويلية

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من أهم المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين على مر العقود السابقة في مختلف العلوم؛ كعلوم الإدارة والتسيير، العلوم السياسية، علم الاجتماع، وعلم النفس وبالتحديد في مجال السلوك التنظيمي، وقد يرجع سبب كثرة الدراسات والمؤلفات حول هذا الموضوع من مختلف التخصصات لأهمية القيادة والدور الكبير الذي تلعبه في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ونجاح أو فشل أي مؤسسة مرهون بمدى فعالية قيادتها، لكن وجد من قبل الباحثين أنه هنالك العديد من الأنماط والأساليب القيادية ولعلها أهمها أسلوب القيادة التحويلية نظرا لما يتميز به هذا الأسلوب وملائمته لبيئة اليوم التي تمتاز بكثرة التغير والتغيير.

ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالقيادة كمفهوم عام ثم إلى أهم نظريات القيادة وصولا إلى القيادة التحويلية التي سنعطيهها نوعا من التفصيل.

1- مفهوم القيادة:

القيادة لغة: تعني القَوْدُ أي نقيض السَّوْق، ويقال يَفُودُ الدابة من أمامها وَيَسُوْفُها من خَلْفِها، فالقَوْدُ من أمام والسَّوْقُ من خَلْف، بمعنى أن القائد يكون في المقدمة (ابن منظور، 2007، ص3770).

وقد أوضح بيدلر وآخرون (2010) بأنه لا يوجد تعريف محدد للقيادة كما أنه لا يمكن تحديد الصفات الشخصية للقائد، فهناك العديد من الكتب التي يدعي مؤلفوها بأنهم قاموا بتحديد معنى القيادة وكيفية ظهورها ولكن تبقى استنتاجاتهم متضاربة فيما بينها (الوقداني، 2018، ص4)، فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي -الإستقرائي الميداني- حيث أخذت تبحث عن النماذج القيادية وتخضعها للدراسة والبحث؛ لتستخلص منها تعريفا محددًا تظن أنه يعبر عن حقيقة القيادة، وهناك من انتهج في دراسته وتحديده لمفهوم القيادة بإتباع المنهج الاستقرائي من خلال الكتب والمجلات المختلفة، حيث أخذ يجمع تعريفات القيادة التي توصل إليها من سبقه من الباحثين سواء من انتهج منهم ذات نهجه، أو من انتهج منهم الاستقرائي الميداني، ثم أخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل، وخلص منها تعريفا ارتضاه هو (أبو الفضل، 1996، ص31).

يعرف بربر (1996) القيادة بأنها فن التأثير على الآخرين لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة (بربر، 1996، ص134).

في حين أن الويشي (2013) يعرفها على أنها قدرة الشخص في التأثير على فرد أو مجموعة من الأفراد وتوجيههم من أجل تعاونهم معه ومن ثما تحفيزهم على العمل بأعلى درجة ممكنة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة (الويشي، 2013، ص101).

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

أما (Huang & Huang (2020) فيعرفان القيادة بأنها التأثير الذي يمكن أن يحفز إرادة الأعضاء في المجموعة ويوجههم نحو السعي لتحقيق أهداف محددة (Huang & Huang, 2020, p. 1559).

وقد أكد كل من برنارد وكاتل وفرنش وغب وليكترت وردل وستوغدل (Brnard, Cattel, French, Gibb, Likert, Redl, Stogdil) على هذا المفهوم، فكان القاسم المشترك بين جميع هؤلاء المنظرين النقاط الآتية:

◀ تختلف الجماعة عن بعضها البعض بطرق شتى، بحيث تختلف الأعمال التي يتمنوها عن الأعمال اللازمة لجماعة أخرى، لذا فإن طبيعة القيادة وصفات القائد تختلف من جماعة الى أخرى.

◀ الجوانب الظرفية كطبيعة اهداف الجماعة وتركيب الجماعة، ومواقف وحاجات الأعضاء وما يتوقعه المحيط الخارجي منها، كلها تساعد في تحديد وظائف الجماعة اللازمة بشكل دقيق في أي وقت معين من أعضاء الجماعة.

◀ يمكن ان تعرف القيادة كذلك بانها الطريقة التي يؤثر فيها الأفراد أو الجماعات عن قصد في وضع اهداف الجماعة أو المنظمة وتحقيقها.

◀ تتضمن القيادة السلوك الظاهر (الملاحظ) وغير الظاهر (غير الملاحظ) الذي يكون التواصل في عمليات اتخاذ القرار من قبل الافراد أو الجماعات.

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

◀ تتم القيادة عندما يؤثر عن قصد فرد أو جماعة أو منظمة في افكار الآخرين ومشاعرهم وسلوكهم لدى صياغة الأهداف أو تحقيقها عن طريق الاجبار أو التأثير أو التوجيه أو الاشراف أو التشاور.

◀ القيادة الفعالة هي التي لها قدرة على التغيير الفعال عندما تحدث التغييرات في وظيفة الجماعة أو الناس فيها أو الوظيفة التي تعمل فيها.

◀ ويرى علماء الادارة ان القيادة علاقة سلطة وقوة وقدرة تحكم القادة في علاقاتهم بالتابعين أو المقودين، وهي ايضا نوع من المسؤولية التي تهدف الى توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة (يونس، 2014، ص34).

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نستنتج بأن القيادة هي قدرة الفرد من خلال التأثير على الآخرين لغرض تحقيق هدف معين في ظرف ومكان معينين.

وفي هذا الصدد يرى الهنداوي (2021) أن المعيار الحقيقي للقيادة هو **التأثير**؛ فعندما يؤمن فريق عمل بشخصية القائد وبرؤيته، فإنهم يتعاونون معهم مهما كانت الظروف أو العقبات والأزمات التي تواجههم ومهما زادت حدتها ووفقا لهذه الرؤية إذا لم يكن الأفراد مقتنعون بالقائد فإنهم لن يتعاونون معه في تحقيق الأهداف (الهنداوي، 2021، ص636).

2- أهمية القيادة:

- من خلال التعريف السابقة نستنتج بأن للقيادة أهمية كبيرة بحيث تكمن فيما يلي:
- ◀ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 - ◀ هي بمثابة البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
 - ◀ أنها تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها.
 - ◀ تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - ◀ تساهم القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
 - ◀ تسعى للسيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها (العدلوني، 2000، ص20).

3- الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد-رئيس):

هناك الكثير من الذين يستعملون كلمة القائد والرئيس كمرادفاتنا وكأننا لهما نفس المعنى، وفي هذا الصدد أورد رضوان (2015) الفرق بين الكلمتين في النقاط التالية:

❖ من حيث المصدر:

- ◀ القيادة: تتبع من الجماعة.
- ◀ الرئاسة: مفروضة على الجماعة.

❖ من حيث الهدف:

- ◀ القيادة: تشترك الجماعة في تحديد الهدف.

◀ الرئاسة: السلطة تحدد الهدف وتختاره.

❖ من حيث القبول:

◀ القيادة: مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف.

◀ الرئاسة: مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من

العقاب (رضوان، 2012، ص43).

4- النظريات الكبرى المفسرة للقيادة:

أولاً: النظريات الكلاسيكية في تفسير القيادة Classical theories in explaining leadership

❖ نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تعتبر هذه النظرية بمثابة حجر الزاوية في الفكر التنظيمي المتعلق بدراسة موضوع القيادة؛ فقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصية العديد من القادة في مجالي السياسية والجيش، وقد اعتبر أنصار هذه النظرية وعلى رأسهم الكاتب والناقد الإسكتلندي توماس كارليل (Thomas Carlyle) بأن القائد هو إنسان عظيم؛ وهذه العظمة هي نتيجة حتمية لمهارات وقدرات غير عادية يتمتع بها القائد التي أودعها الله تعالى فيه وللجانب الوراثي شأن كبير فيها، كما أنه شخص يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة ويحظى بولاء عدد كبير من الناس منقادين له أتم الانقياد حتى يصل بهم الحال للتضحية من أجله راغبين لا مكرهين من أجل تحقيق أهداف عظيمة (العامري و الغالبي، 2008، ص464).

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

بالرغم من أهمية هذه النظرية لكن أصحابها قد ركزوا بشكل كبير على عامل الوراثة، وأهملوا كليا دور البيئة في إكساب الفرد العديد من القدرات التي تؤهله ليكون شخصا مميزا قادرا على قيادة عدد كبير من الأفراد، كما لا يمكن إنكار أهمية هذه النظرية فهي تعتبر بمثابة الانطلاقة للعديد من الباحثين والأكاديميين الذين صاغوا نظرياتهم العلمية في مجال الإشراف والقيادة والذين أعطوا وجهات نظر مخالفة ومعارضة لمبدأ "القادة يولدون ولا يصنعون".

❖ نظرية السمات Traits Theory

جاءت هذه النظرية تقريبا بفكرة نظرية الرجل العظيم، كون أن الله سبحانه وتعالى قد وهب قلة قليلة من الناس بعض الخصائص والسمات المميزة التي لا يتمتع بها أحد من غيرهم وهي التي تمكنهم من القيادة، كم تركز هذه النظرية على خصائص متعلقة بالجانب الجسمي؛ كالتطول والبنية الجسمية القوية وحسن المظهر، وأخرى متعلقة بالجانب العقلي المعرفي؛ كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات، وصفات انفعالية؛ كالنضج الإنفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية؛ كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة؛ كالتواضع والأمانة وحسن السيرة (أل قماش و الجهني، 2020، ص ص 405-406).

ويرى النخلة (2015) أنه إلى جانب هذه السمات يفترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

◀ **المهارة الفنية:** وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على

الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة

المؤسسة، وأيضا قدرته على إستخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

◀ المهارة الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة

الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء .

◀ المهارة الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل

التنظيم توزيعاً عادلاً، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأسباب والإجراءات

والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه (النخلة، 2015،

ص45).

من خلال ما سبق نستنتج بأن نظرية السمات قد أعطت تفسيراً عقلياً نوعاً ما مقارنةً بنظرية

الرجل العظيم إلا أنها لا تخلوا من بعض القصور في نظرتها لتفسير القيادة، إذ أنها أصرت على

ضرورة توافر سمات معينة لكي يكون الشخص قائداً، كما أنها تجاهلت الموقف في عملية القيادة

ودوره في تحديد نجاعة العملية القيادية من فشلها، فالشخص الذي لديه مثلاً سمات قيادية معينة

وأثبت قدرته على القيادة في موقف معين، قد يفشل في أن يكون قائداً في موقف آخر .

❖ النظريات السلوكية Behavioral Theoris

لقد ظهرت النظريات السلوكية لتفسير ظاهرة القيادة بعدما واجهت نظرية الرجل العظيم وكذا نظرية السمات مجموعة من الإنتقادات، فتوصلت لعدد من الإستنتاجات من خلال مجموعة من الدراسات التي ركزت على السلوك القيادي بشكل أساسي وهذا ما سنقوم بعرضه فيما يلي:

❖ دراسات جامعة أوهايو Ohio

إن البدايات الأولى لدراسات جامعة قد كانت في أربعينيات القرن الماضي، وهذا بعد العديد من الدراسات المعمقة حول مفهوم القيادة التي قام بها عدد من الباحثين وعلى رأسهم Stogdill، بحيث كان هدفهم ينصب حول محاولة التعرف على دور النمط القيادي في تأثيره على مستوى جماعة العمل، كما حاولوا إستخراج العوامل المشكلة للسلوك القيادي، وتوصلوا في الأخير لتحديد عاملين أو بعدين لسلوك القيادة، وللإشارة فقط فإن هذه الدراسة أصبحت تسمى فيما بعد بنظرية البعدين وسمي ببعدها الهيكلية، وبعد الإعتبار (Harrison, 2018, p. 24).

❖ دراسات ميشيغان Michigan Study

تشكلت هذه الأفكار بناءً على عدد من الدراسات أنجزها باحثون ينتمون لجامعة ميشيغان وتزامنا مع دراسات جامعة أوهايو، وعلى إثرها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء والتابعين لهم (مرؤوسيهم)؛ وقد تم من خلال هذه المقابلات تحديد شكلين من سلوكيات القيادة؛ حيث أن الأول أطلق عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته Initiating Structure وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم وتوزيع المهام وكيفية إنجازها، أما الشكل الثاني فيسمى بالإهتمام والشعور بالعاملين Consideration وضمن هذا الشكل من السلوك القيادي يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة مع المرؤوسين (العامري والغالبي، 2008).

❖ دراسات جامعة أيوا Iowa

تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات المهمة التي أجراها عدد من الباحثين (وايت رونالد، لبيبت رالف...) وهذا تحت إشراف "كيرت لوين" الذي يعد من بين الأوائل الذين تطرقوا لموضوع دينامية الجماعة، من خلال هذه الدراسة فقد تم إبراز أهمية سلوك القائد من خلال مجموعة من الأنماط السلوكية المستنتجة من خلال دراسة أجريت على عدد من التلاميذ؛ بحيث تم تقسيمهم على مجموعات بحسب ما قام به كل مشرف على مجموعة من سلوك، بحيث كان يتلقى هؤلاء المشرفين تعليمات من طرف القائمين على هذه الدراسة من أجل القيام بتنفيذ نمط معين من السلوك اتجاه التلاميذ، بحيث كان هناك ثلاثة أنماط من السلوك القيادي (النمط الاستبدادي، النمط الديمقراطي، النمط الحر)، وقد أورد (عطية، 2018) بأن هذه الدراسة قد تمت على النحو التالي:

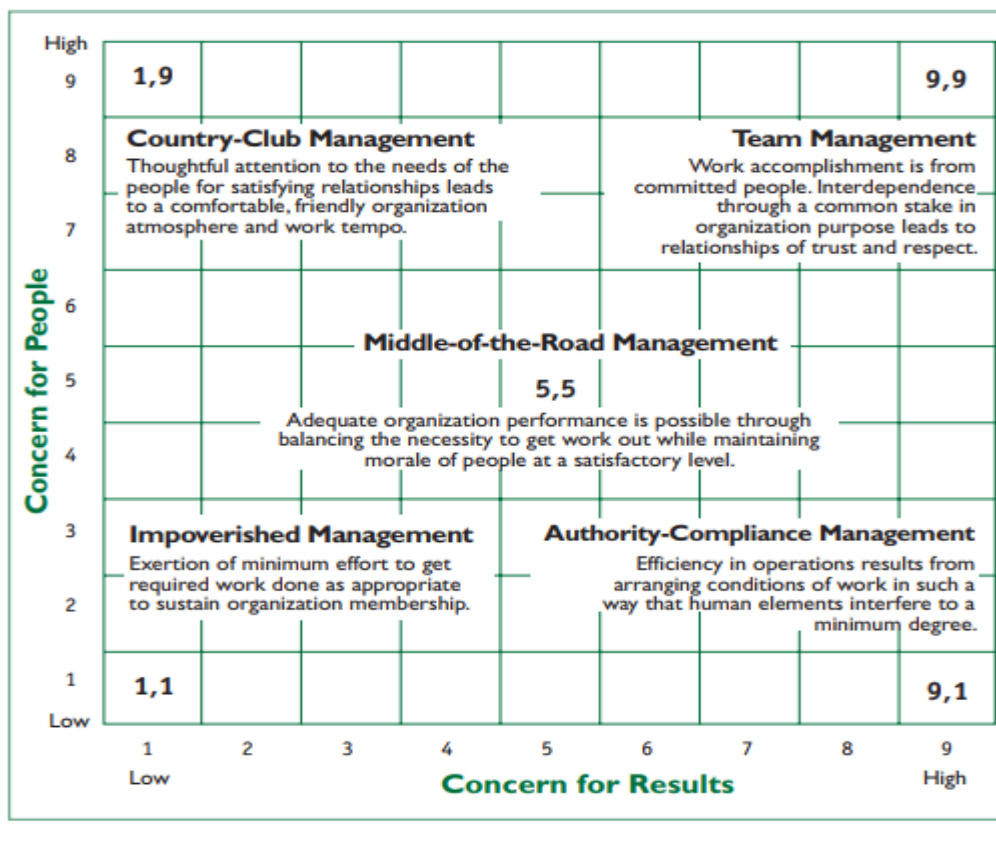
- في النمط الاستبدادي تعمد القائد اتخاذ كل القرارات بنفسه ولم يتم بإشراك بقية الأعضاء فيها، كما اعتمد على مبدأ الثواب والعقاب في تقييمه للأعمال.
 - أما فيما يخص النمط الديمقراطي فتميز القائد هنا بالمشاركة في اتخاذ القرارات مع أعضاء المجموعة، وكان تقييمه للأعمال بموضوعية تامة.
 - في حين أن النمط الحر (المتسبب) فلم يتم باتخاذ أي قرار متعلق بتوزيع المهام أو متابعة الأفراد في إنجاز مهامهم.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن كل من الإنتاجية، إبداع الأفراد، درجة الدافعية، رضا الأفراد، التعاون داخل الجماعة، كانت مرتفعة في ظل النمط الديمقراطي، ومنعدمة في ظل النمط الاستبدادي، أما فيما يخص النمط الحر فقد كانت نتائجهم منخفضة في كل النواحي (عطية، 2018، ص 23-24).

❖ نظرية الشبكة الإدارية The managerial Grid Theory

تمكن بلاك روبرت وموتون جين في سنة (1964) من تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية كما هو موضح في الشكل رقم (1)، وقد تم تفسير القيادة من خلال بعدين أساسيين هما:

- درجة الاهتمام بالنتائج (الإنتاج).
- درجة الاهتمام بالأشخاص (العلاقات) (Northouse, 2013, pp. 78-97).

شكل رقم (1) يوضح أسلوب نظرية الشبكة الإدارية.



المصدر: (Northouse, 2013, p. 80)

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

وقد أورد كل من الغالبي والعامري (2008) بأن هذه الشبكة تتميز بأنها تفسر اهتمامات القائد

وأولوياته في قيادة المؤسسة وتحقيق الأهداف وذلك كما يلي:

- القائد (1/1): هنا لا يهتم المدير بالعمل ولا حتى بالعاملين كأفراد بأن لهم احتياجات ورغبات، ومنه فيعتبر هذا القائد سيء، وبالتالي هنا يغيب مفهوم القيادة ومنه المؤسسة هنا لا يمكنها تحقيق التقدم.
- القائد (1/9): يركز هذا النمط من القادة على العاملين وعلى العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل.
- القائد (9/1) على العكس من النمط السابق، فالقائد هنا يركز جل اهتماماته على العمل ومتطلباته، ويرى أن العمال عبارة عن موارد كبقية الموارد والعلاقة القائمة بينهم وبين مؤسستهم تتوقف على الجهد المبذول والأجر المقابل لهذا الجهد.
- القائد (5/5) في هذا النمط يكون القائد وسطياً في سلوكه بين الإنتاج والعاملين، وما يميز هذا القائد أنه غير مهتم بالإبداع ولا يسعى إليه وإنما يسعى لتحقيق مستوى الأداء المطلوب إنجازه.
- القائد (9/9) أما هذا النمط فيعد الأمثل للقيادة بحيث يركز القائد هنا تركيزاً عالياً على كل من الأفراد والإنتاج معا ويسعى دائماً لتحقيق نتائج مبهرة سواءً على مستواه الشخصي أو التنظيمي ككل (العامري والغالبي، 2008).

❖ النظرية الموقفية Situational Theorie

أجمع العديد من الباحثين على أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، كما أنها تشير بأن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، بحيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها، وقد طورت نظرية الموقف وفق عدد من النماذج التي صاغها عدد من الباحثين، ولعل من أشهر نماذج هذه النظرية؛ نموذج فيدلر Fidler والذي سمي بنموذج الظروف المتغيرة بفاعلية القائد (أل قماش والجهني، 2020، ص ص 411-412)، والذي سنسعى لتوضيحه فيما يلي:

❖ نموذج فيدلر

تعد المحاولة التي قام بها فيدلر من جامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية من أوائل المحاولات الهامة لتطوير نظرية حديثة للقيادة أصطلح عليها باسم " النظرية الموقفية لفاعلية القيادة"، هذا لكونه قام بإدخال متغيرات الموقف في هذه النظرية من خلال إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات والخصائص التي يتميز بها القائد، وقد تبنى بعدي القيادة اللذان تم استخدامهما في دراستي جامعة أوهايو وجامعة ميتشغان (بعد الاهتمام بالعمال، بعد الاهتمام بالإنتاج)، وقد فيدلر الموقف من خلال ثلاث متغيرات هي:

- **العلاقة بين القائد والأتباع:** يمثل هذا المتغير مدى إحساس القائد لقبوله من طرف أعضاء الجماعة، ويعتبر فيدلر بأن هذا المتغير مهم جدا.
- **هيكلية المهام:** يعني هذا المتغير درجة وضوح المهام المطلوب من المرؤوسين إنجازها أو عدم وضوحها.

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

القوة الكامنة في مركز القائد: ويعبر هذا المتغير عن قوة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية للقائد، ومدى الدعم الذي يتلقاه من رؤسائه (بن عبد الرحمان ا.، 2017، ص ص62-63).

ولقد توصل فدلر من خلال تحليل للنتائج الى ان النمط القيادي المناسب والذي يؤدي الى اقصى اداء يستند على ايجابية الموقف الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائماً فان القائد الاكثر فعالية هو الذي يتبنى فلسفة تحقيق الهدف أي يكون تركيز القائد على الانتاج والانتاجية أما اذا كانت الظروف غير ملائمة كلياً وفق الابعاد الثلاثة يبقى الاتجاه نحو الانتاج والانتاجية هو النمط الاكثر فعالية، واذا كانت الابعاد الثلاثة متوفرة بدرجات مختلفة او مزيج غير متوازن فان القائد الذي يميل الى العلاقات الإنسانية يكون فعالا اكثر (عباس، 2004، ص19).

ثانيا: النظريات الحديثة في تفسير القيادة Modern theories in explaining leadership

❖ نظرية القيادة التبادلية Transactional Ledership Theory:

لقد اهتمت نظريات القيادة الأكثر تقليدية بتحديد سلوكيات وخصائص القائد الفعال، وقامت بتقديم تفسيرات للقيادة بناء على الخصائص والسمات الشخصية للقائد، وكذا خصائص الموقف، وأنماط القادة والتبادل بين القائد والأتباع، بينما ركزت القيادة التبادلية على فكرة التبادل الاجتماعي، والتي تصف العلاقة بين القائد والمرؤوس، وفي خضم هذا التبادل يقوم القائد بتقييم دوافع المرؤوسين ويعطي لهم منح مادية وغير مادية بناء على قدراتهم ودوافعهم للتعاون في المهام غير المهيكلية، ولهذا تعد نظرية القيادة التبادلية من أولى النظريات المنتظمة التي تطرقت للتابعين في عمليات القيادة، ورغم أن هذه النظرية ركزت على الطرفين (قائد-مرؤوس) إلا أنها تشير إلى أن كل من الطرفين يساهم في تطوير واستمرار جودة العلاقة، وطبقا لهذه النظرية، تعد القيادة مجموعة من عمليات التأثير الاجتماعي، حيث يكون لدى كل من القائد والمرؤوس النفوذ ويتفاوض بصورة فعالة على أدوار ومهام العمل (سليم، 2013، ص97).

وقد قام كل من (Burns) و(Bass) عام 1978 بتصميم نموذج في القيادة عرف بنمط القيادة التبادلية، بحيث تركز فكرة هذا النموذج في جوهرها على وجود علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين، وهي تعبر عن وجود أسلوب إداري ممنهج يعتمد على المكافأة والمزايا مقابل الأداء المرغوب فيه والواجب من قبل المرؤوسين، فعن كوار وفرحي (2019) فإن القيادة التبادلية تقوم على بعدين أساسيين المكافأة المشروطة (Contingnet Reward) والذي يمثل عملية التبادل بين القائد وأتباعه، والإدارة بالاستثناء (Managment By exception) والتي تعنى بالنقد التصحيحي من طرف القائد إتجاه أتباعه (كوار وفرحي، 2019، ص350).

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

ويرى النخلة (2015) في هذا الصدد أن هذا النمط القيادي يكون واضحا في الكثير من المؤسسات التي تمتاز بيئة أعمالها بالإستقرار النسبي، فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم وغدها لا يختلف كثيرا عن يومها، وكل قائد إداري فيها يسعى إلى أهداف محددة ومما لا شك فيه هو قصور مثل هذا النمط عن مواكبة التطورات المستمدة من بيئة الأعمال (النخلة، 2015، ص63).

❖ نظرية القيادة الكاريزمية The theory of charismatic leadership

يعتبر روبرت هاوس من بين الأوائل الذين اهتموا بدراسة القيادة الكاريزمية، إلى أن هذا المفهوم قد نشأ من قبل ماكس فيبر، أما أصل كلمة كاريزما فهو يوناني ومعناها التفضيل الإلهي، وهناك من يعتبر أن هذه النظرية هي نظرية مماثلة لنظرية القيادة التحويلية، لأنها أكدت على تمتع القائد بتأثير إستثنائي على أتباعه، هذا لأن الأتباع ينسبون الصفات الاستثنائية والكاريزما للقائد، ومن هنا إفترض روبرت هاوس أن مستويات عالية من الثقة بالنفس والهيمنة والقناعة بالمعتقدات ضرورية للإنسان حتى ينظر إليه على أنه شخصية كاريزمية من قبل الآخرين، وهذا ما أكده Bass (1985) إذ قال: أن السمات الشخصية مثل الهيمنة والثقة بالنفس والحاجة للتأثير تؤدي دورا كبيرا في النظريات التحويلية والكاريزمية، وللاشارة فقط فإنه هناك تشابه كبيرا بين القيادة التحويلية والكاريزمية فالعديد من الباحثين أمثال Den Hartog, Shamiret... قد تعاملوا مع هذين المفهومين كمترادفين، ومع ذلك أشار Bass & Riggio بأن القيادة التحويلية لديها الكثير من القواسم المشتركة مع القيادة الكاريزمية، لكن الكاريزمية ما هي إلا جزء من القيادة التحويلية (العايشي، 2017، ص371).

❖ نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، وتتميز بكونها قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما، كما انها تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الإرتقاء بالإبداع (العامري والغالبي، 2008، ص479).

يصف عالم الاجتماع الأمريكي جيمس فيكتور داونتون (1973) James Victor Downton قادة التحول على أنهم أولئك الذين يسعون إلى تغيير الأفكار والتقنيات والأهداف القائمة للحصول على نتائج تنظيمية أفضل وتعزيز الاهتمام بين الموظفين (Lo, et al., 2020).

5- بواذر ظهور القيادة التحويلية:

في بداية القرن الماضي، سيطرت "نظرية الرجل العظيم" على الأفكار حول القيادة، متبعةً فكرة الفيلسوف الأسكتلندي توماس كارلايل التي تنص على أن القيادة العظام يولدون ولا يصنعون، تبع ذلك نظرية السمات، وفي عام 1927، كان بينغهام من أوائل من صاغوا هذا الرأي، على وجه التحديد؛ رأى أن القيادة تنطوي على سمات معينة، على سبيل المثال أن تكون حاسمة في إتخاذ القرارات وجديرة بالثقة وقدر عالي من الذكاء ومهارات الإتصال (Hieker & Pringle, 2021, p. 10).

إن ظهور البواذر الأولى لفكرة القيادة التحويلية كانت في أعمال ماكس فيبر (Max Weber) خلال سنة (1963) (الرشيدي ع.، 2018، ص8)، أما فيما يخص الإطار المفاهيمي فقد صاغه عالم الاجتماع الأمريكي جيمس فيكتور داونتون (James Victor Downton) في حدود سنة (1973) في العديد من أعماله (Lo, et al., 2020)، لكن يعود الفضل للخروج بنظرية القيادة التحويلية إلى السياسي الأمريكي جيمس ماكريغر برينز (James MacGregor Burns) من خلال مؤلفه وكتابه الشهير القيادة (Luthans F. , 2011, p. 430)، بحيث خلال إصداره لهذا الكتاب سنة (1978) كانت توجهاته في تناول هذا المفهوم سياسي بحت، وبعدها انتقل إلى ميادين الفكر التنظيمي والإداري (بن عبد الرحمان ط.، 2016، صفحة 76)، وللإشارة فإنه قد كان متأثر جدا بالفكر السياسي للرئيس الأمريكي فرانكلين دي لانو روزفلت (Franklin Delano Roosevelt) (Bailey & Axelrod, 2001, p. 113)، كما أن محاولاته جاءت لتأكيد أحد الحاجات الملحة في العصر الحالي والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة إبداعية تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا (نعساني، 2008، صفحة 72).

6- أبعاد القيادة التحويلية:

تطورت نظرية القيادة التحويلية من خلال ما قدمه (Bass) من إسهامات؛ بحيث أنه قام بوضع نماذج وتصميم مقياس بغرض قياس سلوك القائد التحويلي، والذي أطلق عليه مقياس العوامل المتعددة للقيادة التحويلية (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire)، بحيث أن هذا النمط من القيادة في نظره يهتم برفع الدافعية، وأخلاقيات، وقيم، وأداء العاملين، والعمل على تطوير قدراتهم إلى أعلى المستويات، وقد حدد مجموعة من الصفات التي تميز القائد التحويلي عن غيره وتتمثل في التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، وهذه العوامل (الأبعاد) قد قام باستخراجها بعد قيامه بعدد من الدراسات النظرية والميدانية حول مفهوم القيادة بشكل عام (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003, p. 208)، وفيما يلي سنعرض الأبعاد التي تم الإعتماد عليها في دراستنا:

❖ التأثير المثالي (Idealized influence):

بحيث يكون القائد ينال إعجاب واحترام كبير من قبل مرؤوسيه؛ وهذا لا يكون إلا من خلال عمله على تقديم احتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية، كما أنه يحرص على قيامه بتصرفات أخلاقية تجعله قدوة من طرف العاملين، وأن يكون على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالحهم، ويشارك أتباعه في الاخطار التي من الممكن أن يقعوا فيها، وما إن توافرت هذه الصفات في القائد يصبح أتباعه يكونون له الاحترام والتقدير، وكما أن تلك الأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها تصبح لها معنى بالنسبة لهم وبالتالي يعملون بأقصى القدرات التي يمتلكونها (Rafferty & Griffin , 2004).

❖ التحفيز الإلهامي (Inspirational motivation):

هو قدرة القائد على إيصال توقعاته الإيجابية إلى الآخرين، بالاعتماد على عدة طرق كالأساليب اللفظية والغير لفظية، والرموز، والشعارات من أجل تركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، بمعنى إنجاز أشياء كثيرة من خلال الرفع من الجهد المبذول (حساب، 2021، ص66).

إذا يمكننا أن نستنتج بأن الدافعية الإلهامية تعني بأنها تلك العمليات التي يدفع فيها القادة اتباعه لتحقيق الأهداف المسطرة بطريقة ملهمة، كما يثير فيهم روح التحدي والعمل ضمن الفريق الواحد، وبالتالي يكون لهم بمثابة النموذج الذي يقتدى به.

❖ الإستثارة الفكرية (Intellectual stimulation):

يشمل عامل الإستثارة الفكرية حسب Rafferty & Griffin (2004) مجموعة من السلوكيات التي تزيد من اهتمام الأتباع، من خلال الوعي بالمشكلات، والتي تنمي قدرتهم وميلهم إلى التفكير في المشكلات بطرق جديدة، وتظهر آثار التحفيز الفكري في زيادة قدرة الأتباع على تصور المشكلات وفهمها وتحليلها وفي تحسين جودة الحلول التي يولدونها (Rafferty & Griffin , 2004, p. 333)

❖ الإعتبارات الفردية (Individualized consideration):

يعطي القائد الاهتمام الشخصي بمرؤوسيه وإدراكه بمبدأ اختلاف القدرات بين العاملين وبالتالي يتعامل مع كل فرد حسب قدراته وإمكانياته، وتعرف الإعتبارات الفردية على أنها مجموع السلوكيات التي تمكن القائد بأن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، وهذا من خلال التعرف على مستوى

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

الحاجات والرغبات الخاصة ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع هذه الحاجات (بن خليفة وبعلي، 2021، ص240).

من خلال عرضنا لأبعاد القيادة التحويلية، وبعد تناولنا لعدد معتبر من الدراسات السابقة تبين لنا أن العديد من الباحثين إعتمدوا بشكل أساسي على الأبعاد السالفة الذكر إلا أنه هنالك من أضاف بعد واحد (التمكين) في نموذج دراسته كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): أبعاد القيادة التحويلية المعتمد عليها في الدراسات السابقة.

السنة	صاحب الدراسة	الأبعاد
2003	(Bass, Avolio, Jung, & Berson)	التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستتارة الفكرية، الإعتبارات الفردية.
2010	(الغالبي و محمد)	التأثير المثالي، الإستتارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين.
2017	(بوينديرة)	التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستتارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين.
2018	(الرشيدي ع.)	التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستتارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، التمكين.
2020	(Shafi, Zoya, Lei, Song, & Sarker)	التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستتارة الفكرية، الإعتبارات الفردية.

المصدر: من إعداد الطالب.

7- مميزات القائد التحويلي:

للقائد التحويلي مجموعة من المميزات التي يتصف بها نذكر منها التالي:

◀ **رؤية مستقبلية (Vision):** إن القائد التحويلي لديه رؤية مستقبلية ترتقي بالناس وبالمنظمة، يهدف إلى تحقيق الأمور الصائبة في الوقت الذي فيه الآخرون مشغولون بعمل ما يعملونه بطريقة الصواب، إنه قادر على إقناع الآخرين برؤيته، والتحاور معهم في هذه الرؤية، حيث يتم أخذ مختلف أصحاب المصالح في الحسبان، سواء كانوا مستهلكين، أو عاملين، أو أصحاب رؤوس أموال، أو المجتمع بصفة عامة.

◀ **إدراك الحاجة للتغيير:** فهو يدرك الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الناس بحاجاتهم للتغيير، سواء من خلال جاذبيته الشخصية، أو قدرته الإلهامية، إنه قادر على إستثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم، إنه قادر على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حاجات الأمان تحقيق الذات (مددين، 2012، ص50).

◀ **تحدي العملية:** يميل القادة التحويليين بطبيعتهم إلى المغامرة والتحدي الذي يدفعهم بشكل كبير إلى الإبداع وخلق القيمة المضافة، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع، كما أنهم يدركون جيدا أن كل الأفكار الجديدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إليها إلى حلول لها، وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على عمليات ونظم وخدمات ومنتجات جديدة (تومي، 2017، ص102).

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن أهم المهارات والكفاءات المطلوبة في أي مدير بصفة

عامة هي كالتالي:

- ◀ أن يكون قادرا على تنظيم مهامه بطريقة ممنهجة ومبنية على مؤشرات واضحة؛
- ◀ أن يكون قادرا على تحديد المهام والمسؤوليات بدقة للفاعلين معه على تحقيق هدف معين؛
- ◀ أن يكون على دراية، وأن يطبق المعايير التي تدير عليها المؤسسة؛
- ◀ أن يكون قادرا على قيادة الصراعات في إتجاه أهداف المؤسسة؛
- ◀ أن يكون مستمعا جيدا عند تواصله بالموظفين؛
- ◀ أن يكون متحدثا جيدا وقادرا على الإقناع؛
- ◀ أن يكون على دراية بمختلف قضايا المؤسسة؛
- ◀ أن يكون قادرا على تطوير كفاءات فريق عمله؛
- ◀ أن يكون ممثلا جيدا للمؤسسة مع الفاعلين الخارجيين (موردين، زبائن، سلطات محلية، جامعات....)؛
- ◀ أن يكون قادرا على المشاركة في وضع خطط المؤسسة؛
- ◀ أن يفكر بطريقة إبتكارية؛
- ◀ أن يمتاز بقدرة التحليل المنطقي؛
- ◀ أن يكون واسع العلم والمعرفة بما يدور حوله؛
- ◀ أن يكون متحررا من قيود العادات والمعتقدات الخاطئة؛
- ◀ أن يؤمن بقدراته، وبقدرات مرؤوسيه.

8- فوائد القيادة التحويلية:

تحقق القيادة التحويلية مجموعة من الفوائد سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وحتى

التنظيمي ككل ويمكن توضيح هذه الفوائد فيما يلي:

تعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق مستويات رضا أكبر للموظفين؛

- تعزز ثقة المرؤوسين بقائدهم؛
- تساعد على التزام الموظف بفريق العمل والمنظمة؛
- تجعل الموظفين يزاولون مهامهم بأريحية؛
- تساهم بنتائج إيجابية بخصوص حصة السوق ورضا الزبون في الأمد البعيد؛
- ترفع من مستوى تحفيز الموظفين فكريا؛
- تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- تسمح بتحقيق مستويات أداء مرضية في ظل الضغوط الموجودة في بيئة العمل؛
- الشركات التي تتبنى ممارسات القيادة التحويلية تحقق نسب أرباح عالية؛
- تساهم في تطوير الإبداع التنظيمي؛
- تعمل على خلق فرق ذات أداء عالي (ضيف وعلة، 2018، ص5).

9- الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

جدول رقم (3) الفرق بين بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي.

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية متطلعة إلى التغيير الموجب للوضع الراهن	الأهداف المستقبلية
التوجه بإتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والإقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل ومواجهة المخاطر	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الإعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	التحسس البيئي
ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل التقليدية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	وضوح الألفاظ
قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة	أساس القوة ومصدرها
البحث عن الإجماع في الآراء والإعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: (حداد، 2019، ص80)

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

يتبين لنا من خلال الجدول السابق بأن القائد التحويلي يكافح باستمرار لتغيير الوضع الراهن ولا سيما في أصعب المراحل التي تمر بها المؤسسة التي ينتمي إليها، كما يمتلك رؤية متطلعة إلى التغيير الإيجابي لذلك الوضع، ويشارك في تحقيق الرؤى المثالية التي تخدم أهداف المؤسسة، كما يكرس جهوده لإثارة الحماس في الأفراد التابعين لمواجهة المخاطر والعمل على تجاوزها، كما يمتاز بقدرته على استخدام الوسائل غير الإعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل أي يمتاز بخصائص الفرد المبدع، ولديه قدرات ممتازة في تحليل الأوضاع الراهنة وتقديم الحلول المبدعة في الأزمات، كما يمتلك وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية، وولديه قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة، ويرى في الأفراد التابعين له بأنهم شركاء في تنفيذ مختلف التغييرات التي تقرها المؤسسة.

10- القائد التحويلي في ظل التحديات المستقبلية:

بين كوتر (1990) انه عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، وتصبح المؤسسة أمام تحديات ومتغيرات عالية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي وإستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالا على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المؤسسة وحتى يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد فيما يلي:

- ✓ يجب أن يقوم القائد على إيجاد رؤية مستقبلية بعيدة المدى مع ضرورة تطابق الرسالة والأهداف وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- ✓ من المستحسن أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والإستجابة لإستراتيجيات تحقيقها والعمل على إنجاز أهدافها.
- ✓ يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- ✓ يتبنى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، من أجل تحقيق تغييرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها التنافسية.
- ✓ يشجع العاملين بطرق مبتكرة، ويعمل على تحسين وتغيير النظم والتنظيمات.
- ✓ من المستحسن أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- ✓ على القائد التحويلي التعامل مع الموظفين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمؤسسة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير يمكن

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

من تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجياتها، ومنه التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط (القحطاني، 2008، ص123).

11- تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل القيادة التحويلية:

يعمل القائد التحويلي على تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقه من خلال إتباع طريقة

(SMART) بحيث تتلخص هذه الطريقة في النقاط التالية:

- ✓ وضوح الهدف (Specific): أي أن الهدف يكون واضح المعالم ومحددا بدقة.
- ✓ قابل للقياس (Measurable): أي أنه قابل للقياس والمتابعة والتقييم.
- ✓ يمكن تحقيقه (Achievable): أي يمكن أن يحققها من خلال الموارد المتاحة لديه.
- ✓ واقعية الهدف (Realistics): أن يتماشى الهدف مع إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ محدد بوقت (Time-Based): أي أن له زمن بداية ونهاية (رضوان، 2012، ص20).

12- آليات خلق بيئة مواتية للإبداع التنظيمي من خلال القيادة

التحويلية:

توجد العديد من الآليات أوردها كل من (علي شريف وعلي شريف) التي تمكن القائد التحويلي

من خلق بيئة مواتية للإبداع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

❖ صياغة الرؤية والرسالة: يتعلق بالجهد التخطيطي الذي يشارك فيه الموظفين من

أجل تحقيق منفعة مشتركة بحيث يعمل القائد التحويلي على صياغة رؤية مستقبلية

للمؤسسة، وهذه الرؤية تكون بمشاركة وموافقة الأطراف الفاعلة.

❖ صياغة القيم والمعتقدات: تلعب القيم والمعتقدات دور مهم داخل أي مؤسسة، بحيث

الفصل الثاني:القيادة التحويلية

أن المؤسسات الناجحة تتبنى مجموعة من القيم والمعتقدات الإيجابية، التي من شأنها أن توجه سلوك الأفراد العاملين عن طريق القيادة التحويلية من أجل تبني الإبداع التنظيمي.

❖ **التنظيم الإبداعي:** تؤثر القيادة التحويلية على التنظيم بطريقة مباشرة، بحيث يساهم القائد التحويلي بشكل مباشر في وضع التنظيم المناسب لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وللتنظيم دور مهم لتسهيل أو إعاقة سلوك الموظفين داخل المؤسسة، ويتضمن التنظيم مجموعة من القواعد التي تعزز التعلم والإبداع التنظيمي، وفي مقابل هذا قد يكون فيه بعض القواعد التي تعيق الإبداع التنظيمي (علي شريف وعلي شريف، 2019، ص530).

خلاصة:

من خلال كل ما سبق يمكننا أن نستنتج بأن القيادة التحويلية تحقق مجموعة من الفوائد سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وحتى التنظيمي ككل، وبالتالي فإن القيادة التحويلية من القيادات ذات النزعة الهادفة لنقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة، كما تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي لديها رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة حيث تقوم بتشجيع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، وتقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس.

وبعد تطرقنا في هذا الفصل لمفهوم القيادة التحويلية سنتطرق في الفصل الموالي لمتغير رأس

المال النفسي.

الفصل الثالث:

رأس المال النفسي

تمهيد

في إطار التوجهات الحديثة لعلم النفس، والتي أشار إليها رئيس الجمعية الأمريكية لعلم النفس مارتن سيليجمان، وتأكيداً على المدخل الإيجابي، ظهر ما يسمى برأس المال النفسي على يد فريد لوثانز من خلال تركيزه على نقاط القوة في مكان العمل أو بما يسمى بالسلوك التنظيمي الإيجابي، الذي يهتم بتعزيز نقاط القوة لدى العمال بدلاً من الانشغال بالسلبية والتركيز على نقاط الضعف لديهم، ومن خلال هذه الفصل سنحاول تقديم تعريف لمفهوم لرأس المال النفسي باعتباره من أحد المفاهيم الحديثة، خصائصه، كما سنتطرق إلى نشأته وتطوره، ومكوناته أو أبعاده، وكذا أهميته، وفي الأخير سنوضح العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة التحويلية.

1- مفهوم رأس المال النفسي:

قبل التطرق لمفهوم رأس المال النفسي ينبغي علينا أولاً التطرق لبعض المفاهيم القريبة منه والتي كانت سبباً في ظهوره كما يلي:

أولاً: علم النفس الإيجابي

قام بتعريفه وتحديد كل من سيليجمان وشيكنزينتميهالي (Seligman & Csikszentmihalyi) من خلال ثلاث محاور "الأول يشير إلى جميع التجارب الذاتية التي يشعر الفرد أنها إيجابية: كالرفاهية والرضا عن الماضي، التجربة المثلى أو التدفق -باللغة الإنجليزية معروفة بـ (flow)-، الفرح، الملذات الحسية، والسعادة في الحاضر، والإدراك البناء حول المستقبل - بالتفاؤل والأمل، أما المحور الثاني يتعلق بدراسة الصفات الفردية الإيجابية مثل المهارات الشخصية والإبداع والشجاعة والشعور بالمغفرة والمثابرة والروحانية وحتى الحكمة، أخيراً، يركز المحور الثالث على فهم المؤسسات التي تعزز تنمية الشعور بالمسؤولية، والمواطنة، الإيثار، الكياسة، والاعتدال، والتسامح، وأخلاقيات العمل" (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014, p. 5).

ثانياً: السلوك التنظيمي الإيجابي

يعرفه (Luthans (2007 على أنه "الدراسة والتطبيق الإيجابي لقوى الموارد البشرية، والقدرات النفسية القابلة للقياس وتنميتها وإدارتها بشكل فعال لتحسين الأداء التنظيمي" (Luthans, Avolio, & Norman, 2007, p. 542).

ثالثاً: رأس المال النفسي

يعرفه كل من لوثنانز، يوسف وأفوليو (Luthans, Youssef, and Avolio) بأنه "حالة نمو عقلية إيجابية للفرد تتميز بالمرونة والأمل والكفاءة الذاتية والتفاؤل، وهذه

الفصل الثالث: رأس المال النفسي.....

الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسي قابلة للقياس، قابلة للتطوير، ويمكن تغييرها من أجل أداء عمل أكثر فعالية (Kong, et al., 2018, p. 2).

كما تم تعريفه من جانب علماء النفس بأنه عبارة عن الصفات الشخصية التي تسهم في إنتاجية الفرد، فهو يمثل مجموعة الموارد الشخصية الايجابية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في مختلف مناحي الحياة (البردان، 2018، ص54).

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن مفهوم رأس المال النفسي مستمد في الحقيقة من ميدان علم النفس الإيجابي فهو يحمل في طياته كل ما يدل على شيء إيجابي في الحياة، ومنه فإن رأس المال النفسي هو بمثابة الحالة النفسية الإيجابية التي يتمتع بها الفرد أينما كان (حياته اليومية أو في حياته المهنية).

كما يمكننا تعريفه بأنه حالة إيجابية للتطور النفسي للفرد؛ الذي يمتاز بالمرونة عند وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل أو عند مواجهته لظروف صعبة، والأمل الذي يعبر عن إصرار الفرد للتقدم إلى الأمام والرقى بحياته المهنية الشخصية إلى أعلى الدرجات، والكفاءة الذاتية من أجل تحقيق مستويات عالية من الإبداع في جميع مناحي الحياة، والتفاؤل بإمكانية النجاح حاضراً ومستقبلاً.

2- خصائص رأس المال النفسي:

ورد عن البردان (2018) بأن مفهوم رأس المال النفسي يتمتع بمجموعة من الخصائص هي

كالتالي:

❖ **رأس المال النفسي محتوى متعدد الأبعاد؛** فهو ليس بعداً واحداً بل يتكون من أربعة أبعاد (سنتطرق إليها بالتفصيل في العناصر القادمة).

❖ **يختلف مستوى رأس المال النفسي من موقف لآخر؛** عادة ما يتم تفعيله في مجال العمل، وتعني هذه الخاصية أن الفرد قد يتمتع بمستوى مرتفع من رأس المال النفسي لتحقيق أهداف العمل ويكون أكثر مقاومة للعوائق في العمل، ولكن في مجال آخر (كالأسرة مثلاً) قد يكون منخفضاً في الأمل والنضال على الصمود لمثل هذه العوائق الشخصية.

❖ **يتمتع رأس المال النفسي بثبات المحتوى؛** وهذا ما أكدت عليه نتائج الثقة والمصدقية بالدراسات السابقة لمحتوى رأس المال النفسي حيث إنه أكثر استقراراً من العواطف ولكن أكثر انفتاحاً للتغيير بشكل أكبر من الشخصية.

❖ **رأس المال النفسي قابل للقياس؛** فهناك العديد من الأدوات التي تستخدم حالياً لقياسه؛ وهي عبارة عن أداة تتكون من مجموعة من العبارات مقسمة على أربعة أبعاد.

❖ **يعتبر رأس المال النفسي أحد محددات الأداء؛** فقد تناولت العديد من الدراسات النتائج التي تترتب على رأس المال النفسي في المنظمات المختلفة كونه مصطلحاً إيجابياً مستمراً ويرتبط بشكل كبير بأداء العاملين.

❖ **يمكن تناول رأس المال النفسي تبعاً للعديد من المستويات؛** تتمثل هذه المستويات في المستوى الفردي، على مستوى فريق العمل، وعلى مستوى المنظمة (البردان، 2018، ص56).

3- نشأة وتطور مفهوم رأس المال النفسي:

من المتعارف عليه بأن كلمة "رأس المال" تستعمل بشكل واسع في مجال الاقتصاد والتي تدل على أي شيء له قيمة محددة، ويمكن أن يحقق أرباح معينة في وقت ما، إلا أن هذه الكلمة لم تكن مقترنة بالمجال الاقتصادي فحسب بل تم استخدامها في العديد من المجالات كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والسلوك التنظيمي.

لكن عموماً كانت أولى الانطلاقات لمفهوم رأس المال النفسي مستمدة من علم النفس الإيجابي، الذي يعتبر ك تخصص علمي يهتم بتحقيق هدف عام مفاده فهم وتحديد العوامل التي تمكن الأفراد، المؤسسات، والمجتمعات من الإزدهار، وذلك من خلال توظيف كل أفضل ما في الطرق العلمية في دراسة مشكلات البشر وتخليصهم من صور المعاناة النفسية لا بالتركيز على هذه الصور المرضية، بل بالتركيز على ما في الإنسان من مكان قوة وفضائل إنسانية إيجابية، كما يؤمن أنصار علم النفس الإيجابي بأن الكشف عن هذه المكان والفضائل ورعايتها وتطويرها يفضي بذاته إلى فهم الإنسان لذاته وحثه على تغيير طرق تفكيره السلبي في ذاته وفي العالم وفي الآخرين، وبالتالي التخلص من أهم وأولى مصادر تعكير صفو الحياة، ألا وهو التفكير السلبي (أبو حلا، 2014، ص12).

وعلى الرغم من أن مفهوم رأس المال النفسي قد تم ذكره بشكل طفيف في العديد من الأعمال المتعلقة بالاقتصاد، والاستثمار، وعلم الاجتماع، وعند

الفصل الثالث: رأس المال النفسي.....

ظهور ما يسمى بعلم النفس الإيجابي في نهاية عقد التسعينات على يد مارتن سيليجمان (Martin Seligman)، قام هذا الأخير بتحدي لتغيير الانشغال بما هو خاطئ لدى الناس، والتوجه إلى ما هو صحيح، وبشكل أكثر دقة التركيز على نقاط القوة بدل نقاط الضعف، وعلى الصحة والحيوية بدلا من الأمراض (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, p. 46).

ونجد أن الدراسات الأولى التي أشارت لمفهوم رأس المال كانت في علم الاقتصاد وتمحورت على كل ما هو متعلق بالقوة المالية، وبالمباني، والمواد، والأدوات...، أما في علم الاجتماع قد تم التطرق بالدراسة إلى مفهوم رأس المال الاجتماعي من خلال تناول مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد والجماعات، بينما في علم النفس، والسلوك التنظيمي، وتسيير الموارد البشرية فقد تناولوا بالدراسة مفهوم رأس المال النفسي.

فقد ظهرت البوادر الأولى لمفهوم رأس المال النفسي من خلال أعمال فريد لوثانز (Fred Luthans) الذي يعمل كأستاذ في جامعة نبراسكا بالولايات المتحدة الأمريكية ولديه العديد من الدراسات المتعلقة بذات الموضوع؛ بحيث قام هذا الأخير بمعية مجموعة من الباحثين (أفوليو، يوسف، نورمان...) والذين قاموا بتطويره (مفهوم رأس المال النفسي) وإسقاطه في المنظمات عام (2004) في الولايات المتحدة الأمريكية بعد استخدام مجموعة من المفاهيم التي تدخل في مجال علم النفس الإيجابي والتي أشار إليها رئيس الجمعية الأمريكية لعلم النفس مارتن سيليجمان في بدايته الأولى عند ترأسه للجمعية الأمريكية لعلم النفس (American Psychological Association) كالسعادة، والأمل،

الفصل الثالث: رأس المال النفسي.....

والتفائل، والثقة بالذات، الروح المعنوية الإيجابية، والتي تسهم وتسمح بتطوير حياة الفرد نحو الأفضل بشكل مستمر (Cavus & Gokcen, 2015, p. 244).

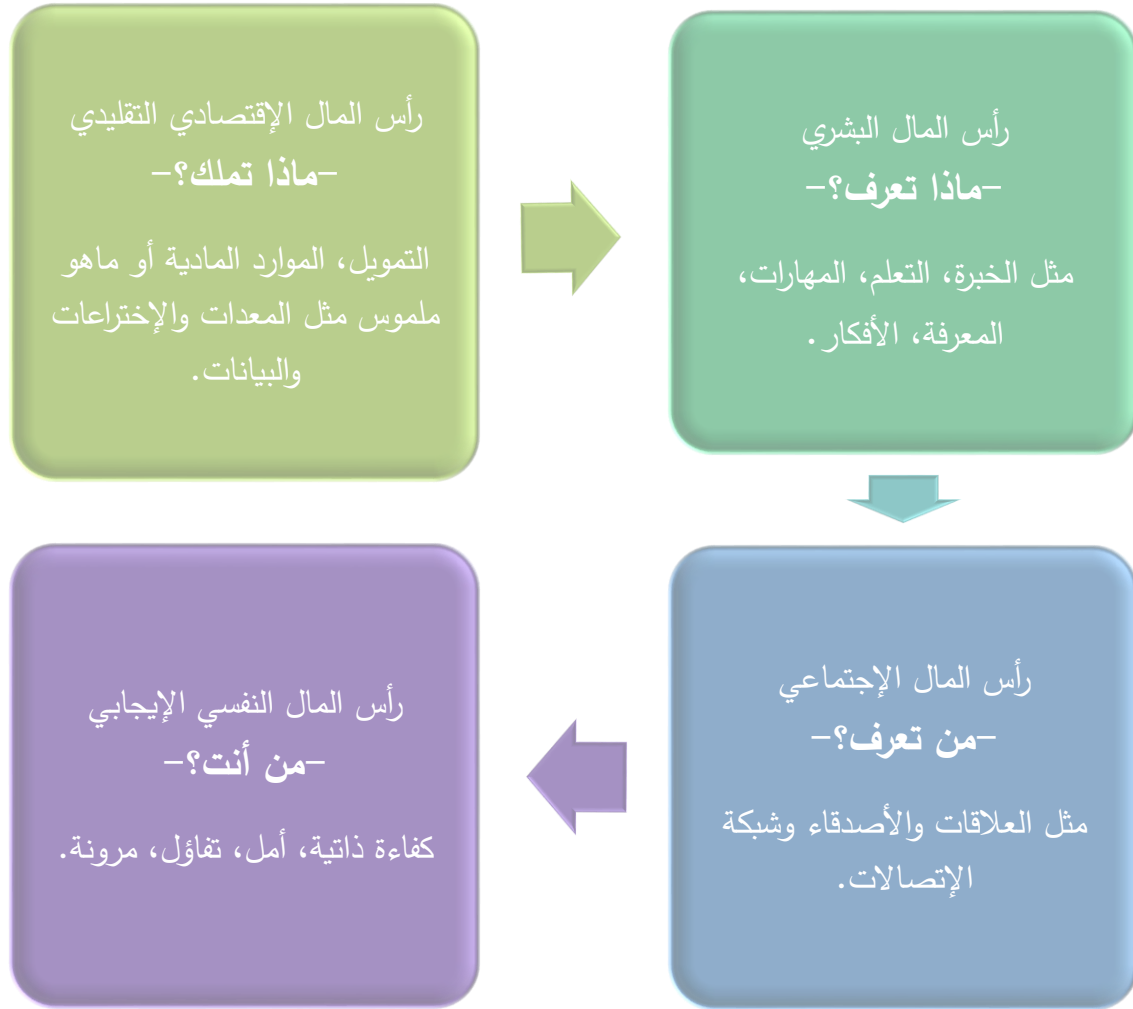
وللإشارة فإن رأس المال النفسي يمتد إلى أبعد من رأس المال البشري (الذي يهتم بقدرات الأفراد العاملين في المنظمة كمستوى تعليمهم وأدائهم بشكل عام) ورأس المال الاجتماعي (قدرة الأفراد على نشر المعرفة داخل المنظمة، وكذا قدرتهم على صنع العلاقات سواء كانت داخلية أي مع الزملاء، أو خارجية مع منظمات أخرى)؛ إذ يتضمن بشكل أساسي فلسفة "من أنت؟" بدلا من "ماذا تعرف؟" أو "من تعرف؟"، وفي هذا الصدد يشير Luthans (2004)، إلى أن الإدراك المتصاعد للموارد البشرية في كونها ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد حفز الباحثين والكتاب على إثارة موضوعات رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في مجالات النظرية، والبحث، والتطبيق، بينما واجه رأس المال النفسي إهمالا من قبل الأكاديميين والممارسين في ميدان العمل، على الرغم من كونه جزء مهم من رأس المال البشري (ماذا أعرف؟)، ورأس المال الاجتماعي (من أعرف؟)، إذ جاء رأس المال النفسي ليمثل (من أنا؟)، لتكون مهمة بقدر أهمية (ماذا أعرف؟، ومن أعرف؟) (العنزي وإبراهيم، 2012، ص7).

ونظرا لهذه الأهمية قد وضع Luthans (2004) بنوع من التفصيل والإجابة على

كل الأسئلة (ماذا تملك؟، ماذا تعرف؟، من تعرف؟، من أنت؟)، من خلال الشكل التالي:

الفصل الثالث: رأس المال النفسي..... رأس المال النفسي

شكل رقم (2) يوضح النظرة الموسعة لرأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004)

عموما يوضح الشكل أعلاه أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية عالية المستوى من طرف أي مؤسسة يجب عليها أن تهتم برؤوس الأموال الأربعة، فالنظرة التقليدية مثلا كالاهتمام برأس المال الاقتصادي التقليدي المتمثل في الموارد المالية والتمويل لا يكفي لوحده لتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في الوقت الراهن الذي يمتاز بكثرة التغيير والتغير

الفصل الثالث: رأس المال النفسي.....

في جميع مناحي الحياة، إذ هو معروف أن المنظمات الرائدة في أي مجال كانت أصبحت لا تكتفي بالجانب المادي وتحقيق أعلى مستويات للإنتاجية والربح بل أصبحت تهتم أيضا بالتعليم، والخبرة، والمهارات، والأفكار، وأكثر تحديدا برأس المال البشري، بالإضافة لهذا فهي تهتم بفرق العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية أي ما يسمى برأس المال الاجتماعي، لكن أثبتت العديد من الدراسات أن رؤوس الأموال الثلاثة السابقة ينبغي تدعيمها برأس المال النفسي لما له من دور في تحقيق العديد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية من خلال مكوناته الأربعة (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) وهذه المكونات هي قابلة للتطوير والقياس كذلك، وبالتالي يمكن التحكم فيها، أو تعديلها، أو توجيهها؛ وفق ما تهدف إليه المنظمة لتحقيقه، وهذه المكونات الأربعة سنتناولها بنوع من التفصيل في العنصر اللاحق.

4- مكونات رأس المال النفسي:

من خلال بحثنا حول هذا المفهوم وجدنا أنه يتكون من أربعة أبعاد (عوامل) حددها لوثانز (2007)، بعد قيامه بتحليل عاملي إستكشافي (Exploratory factor analysis) وتحليل عاملي توكيدي (Confirmatory factor analysis) لمجموعة من الفقرات شكلت فيما بعد أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، وهذه الأبعاد قد اعتمدت في العديد من الدراسات الحديثة على سبيل المثال لا الحصر كدراسة كل من: (Terry, Peck, Smith, & Nguyen, 2020 ;) (Carmona-Halty, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2019; Georgiou & Nikolaou, 2019).

إنطلاقاً من هذا سنتطرق لهذه الأبعاد بشرحها على التوالي كما يلي:

4-1- الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy):

يعد مفهوم الكفاءة الذاتية المدركة من مفاهيم علم النفس الحديث حيث أشار إليه باندورا في نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي، وقد عرف هذا الأخير الكفاءة الذاتية على أنها:

"الأحكام التي يصدرها الأفراد على قدراتهم، لتنظيم وإنجاز الأعمال التي تتطلب تحقيق أنواع واضحة من الأداء" (بلحسيني و حدان، 2016، ص8).

يستهل لوثانز وزملاؤه (Luthans et al., 2015, p46)، في الفصل الثالث من كتابهم الموسوم

بـ (رأس المال النفسي وما بعده) (Psychological capital and beyond) بسؤالين في غاية الأهمية

ألا وهما (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015, p. 46):

❖ هل أنت واثق من نفسك؟

❖ هل لك علم بما يجب أن تمتلكه لكي تتجح؟

الفصل الثالث:رأس المال النفسي

فعندما يتمكن الفرد من أن يصل للإجابة الفعلية لهذين السؤالين المهمين يمكننا الحديث عما يسمى بالكفاءة الذاتية، فالثقة بالنفس ومعرفة مقومات النجاح في مهمة ما تكون من خلال إيمان العامل بمعارفه وبقدراته ومهاراته، ومدى إمكانية توظيف هذه الكفاءات إن صح التعبير لإنجاز المهام المطلوبة منه.

وتشير النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا (1986) Bandura إلى أن معتقدات الفرد المرتبطة بقدرته على أداء عمل معين، تؤثر في كيفية أدائه للعمل، وقد حدد باندورا بعدين للكفاءة الذاتية؛ البعد الأول يسمى بالكفاءة الذاتية الشخصية (Personal Self-efficacy)؛ ويقصد بها إيمان الفرد بقدرته على تنفيذ المهام المطلوبة منه بنجاح، أما البعد الثاني؛ فيسمى بتوقع المخرجات (Outcome Expectancy)؛ ويشير إلى إيمان الفرد بأن سلوكه بطريقة معينة سيؤدي إلى النتائج المطلوبة (نوافلة و العمري، 2013، ص11).

ونظرية الكفاءة الذاتية تعتمد على ستة مبادئ، وهي؛ **الحتمية المتبادلة**؛ أي التفاعل الديناميكي للشخص والسلوك، **القدرة السلوكية**؛ أي قدرة الفرد الفعلية على أداء السلوك المناسب، **التعلم القائم على الملاحظة**؛ أي تعلم مهارة جديدة من خلال ملاحظة الآخرين، **التعزيزات**؛ أي الإستجابات الخارجية لسلوك الفرد التي إما تشجع السلوك أو تثبيطه، **التوقعات**؛ أي العواقب المتوقعة للسلوك، **والكفاءة الذاتية**؛ أي ثقة الشخص في قدرته على أداء سلوك معين (سنا، 2021، ص155).

4-1-1- قياس توقعات الكفاءة الذاتية:

يرى باندورا (1997) بأنه يمكن قياس ما يسمى بتوقعات الكفاءة الذاتية تبعاً لثلاث سمات

وهي؛

◀ **المستوى:** ويتعلق بصعوبة وتعقد المشكلة، فالإنسان يمكنه أن يجمع خبرة كفاءته

الذاتية إتجاه المشكلات البسيطة والمعقدة.

◀ **العمومية:** تقوم هذه سمة على شيوع المواقف، أي يمكن لتوقعات الكفاءة أن تكون

خاصة أو يمكن تعميمها على مجموعة كاملة من المواقف.

◀ **قوة الثبات:** ويقصد بسمة القوة حتى عند وجود خبرات متناقضة، فتوقعات الكفاءة

الذاتية القوية تظل أكثر قدرة على المقاومة على الرغم من وجود مجموعة من الخبرات

المتناقضة، في حين أن التوقعات الضعيفة يمكن أن تتطفي بسهولة من خلال

القدرات المتناقضة.

4-2- الأمل (Hope):

يعتبر عام (1991) تاريخ البداية الحقيقية لدراسة الأمل من خلال دراسات سنايدر (Snyder)

الذي وضع تعريفين للأمل، فالأول يشير إلى أن الأمل عبارة عن "حالة من الدافعية الإيجابية تؤدي

إلى النشاط الداخلي وتدعم الشعور بالنجاح"، أما التعريف الثاني فقد وصف الأمل على أنه "التوجه

المعرفي الإيجابي الذي يعطي الشعور بالدافع القوي للنجاح" (معمرية، 2018، ص277).

الفصل الثالث:رأس المال النفسي

كما يرى سنايدر وزملاؤه (2002) أن الأمل يتضمن مكونين مترابطين داخلياً في علاقة تبادلية، المكون الأول يسمى (Agency) الذي يتضمن احساس الفرد بالاستعمال الناجح للطاقة في سعيه الى تحقيق طموحاته الشخصية، في حين أن المكون الثاني والذي يعتبره سنايدر ضروريا لتكوين مفهوم الأمل فهو القابلية المدركة على توليد مسارات (Pathways) من أجل تحقيق طموح محدد أو رغبة معينة. (Snyder, et al., 2002, p. 820).

أما مارتن سيلجمان (2002) M. Seligman فيرى أن نقيض الأمل هو اليأس وبالتالي فإن هناك عاملين يؤخذان معا لتفسير وجود الأمل أو اليأس لدى الفرد؛ ففي حالة الأمل يكون الاعتقاد في أسباب دائمة وشاملة للأحداث السعيدة، مع أسباب مؤقتة ومحددة للأحداث السيئة، أما في حالة اليأس فيكون الاعتقاد في أسباب دائمة وشاملة للأحداث السيئة، وأسباب مؤقتة ومحددة للأحداث السيئة. كما أن الأشخاص الذين يفسرون الأحداث السعيدة على أنها دائمة وشاملة، ويفسرون الأحداث السيئة تفسيراً مؤقتاً ومحدداً، يستردون عافيتهم سريعاً ويتغلبون على المشكلات، ويندفعون إلى العمل بسهولة عندما ينجحون مرة. أما الأشخاص الذين يقدمون تفسيرات مؤقتة ومحددة للنجاح، وتفسيرات دائمة وشاملة للفشل، فإنهم يميلون إلى الانهيار تحت الضغوط، سواء لوقت طويل أم خلال المواقف، ونادراً ما يعودون إلى العمل (معمرية، 2011، ص ص 187-188).

وللإشارة فإنه هنالك علاقة بين الأمل والكفاءة الذاتية، حيث تشير هذه الأخيرة إلى أن دافعية الفرد ترتبط بالعديد من الميكانيزمات من أهمها اعتقاد الفرد في كفاءته الشخصية وتوقعاته لسلوكه، ووجهة النظر هذه قريبة من مفهوم الأمل (معمرية، 2018، ص 230).

4-3- التفاؤل (Optimism):

يعتبر التفاؤل من وجهة نظر الفلاسفة بأنه ذلك الاعتقاد بأن العالم يسير إلى الأمام وأن الخير سوف ينتصر، وهو المذهب الذي أكده الفيلسوف لايبنتز القائل بأن هذا العالم هو أفضل العوالم، أما Tiger (1979) يرى بأن التفاؤل دافع بيولوجي يحافظ على بقاء الإنسان، ويعد الأساس الذي يمكن وضع الأهداف أو الإلتزامات، كم يفترض السيكولوجيين أن التفاؤل سمة في الشخصية وليس حالة وعلى الرغم من أن هذه السمة تحدث في المستقبل لكن تؤثر في سلوك الإنسان الحاضر وترتبط بالجوانب الصحية في السلوك ومختلف جوانب الشخصية (مجموعة من الباحثين، 2021، ص113).

التفاؤل هو واحد من أكثر المصادر النفسية الإيجابية التي يتم الحديث عنها ولكن الأقل فهماً، ففي أبسط معانيه المتفائل هو الشخص الذي يتوقع حدوث أحداث إيجابية ومرغوبة في المستقبل، في حين أن المتشائم هو الذي لديه أفكار سلبية باستمرار وهو مقتنع بأن الأحداث غير المرغوب فيها ستحدث (Luthans, Youssef, & Avolio, 2015, p. 114).

كما يرى كل من شيبير وكارفر (Scheier and Carver (1985) في أن توقع النتائج وهو كيف يتوقع الناس نتائج أعمالهم؟ وما هو شكل التطلع للمستقبل؟ يرتبط بالتوقعات المتفائلة (Expectancies Optimistic) وبنزعة التفاؤل (Dispositional Optimism) التي هي قريبة الصلة بالشعور بالأمل وبالتوجه نحو الحياة، فالأفراد المتفائلون يتوقعون حدوث النتائج الجيدة أكثر من توقعهم للنتائج السيئة (معمرية، 2018، ص146).

ويسلك كل من المتفائل والمتشائم سلوكا مختلفا إتجاه الأحداث التي تمر بهم في الحياة ويتمثل هذا الإختلاف في أمور عدة، ونذكرها من خلال ثلاث أسس يستخدمها الفرد دائما يفسر سبب وقوع أي حدث جيد أو سيئ وهي:

الفصل الثالث:رأس المال النفسي

◀ **الديمومة (الإستمرارية):** وهي إعطاء الحدث أو الموقف طابع الدوام والإستمرار، فالمتقائل ينظر إلى النواحي المضيئة والإيجابية ويعطيها صفة الدوام، كأن يقول؛ "أنا دائما متفوق في عملي وبشكل ممتاز" بينما المتشائم يعطي صفة الدوام على كل الأحداث السلبية والسيئة والفاشلة، كأن يقول؛ "أنا دائما حظي سيء ولن أستطيع حل مشكلتي أبدا" فهو بهذه الطريقة يجعل المشكلة تستمر في تفكيره.

◀ **التعميم:** هو تعميم الحدث على جوانب الحياة الأخرى؛ فالمتقائل يقوم بتعميم الأحداث الإيجابية على حياته فهو يرى أن سبب إختياره لهذا التخصص أو الوظيفة هو نتيجة مجهوده وقدراته على النجاح في سائر حياته الوظيفية والمجالات الأخرى فهو يستخدم أسلوب التعميم للمواقف والأحداث السارة والناجحة، أما المتشائم فإنه يعمم المشكلة على جوانب حياته الأخرى حتى لو ينجح في مجال ما فإنه يعتبره ضربة حظ أو صدفة.

◀ **الذاتية:** وهو يعود لشخصية الإنسان وطريقة نظر كل واحد منا إلى نفسه، فالمتقائل ينظر إلى الأسباب الفعلية للمشكلة، فليس بالضرورة أن يكون هو سبب المشكلة، كما أنه يعذر نفسه ويسامحها، بينما يرى المتشائم دائما أنه هو سبب المشاكل وأنه يستحق ما حصل له فهو دائما ما تجده يلوم نفسه على كل شيء (دودو وشبلي، 2018، ص 118-119).

انطلاقا مما سبق ذكره فقد طور مارتن سيلجمان برامج تدريب خاصة بتعديل التفكير المتشائم إلى التفكير المبني على التفاؤل؛ بحيث أن هذا البرنامج يقوم على دحض وتحديد الأفكار المتشائمة التي وردت إلى الذهن لحظة المواقف الضاغطة، وبعد تحديدها جيدا يتم إتباع خطوات التعديل كالتالي:

الفصل الثالث:رأس المال النفسي

❖ **الأسانيد الواقعية الموضوعية:** تسير المقابلة إلى التعديل ما بين الأسانيد المؤيدة

والأسانيد الداحضة، بحيث يعدل التعميمات الملازمة للفكرة المتشائمة ويردها إلى

شيء من النسبية.

❖ **التفسيرات البديلة:** من العدل البحث عن الأسباب الأكثر إنصافاً، وتجنب جد

الذات، كما ينصح بتجنب التعميم والديمومة وإدانة الذات والأحكام المسبقة السلبية.

❖ **الأثار والأبعاد:** إن نتائج التفكير المتشائم كارثية، فالمبالغة في التشاؤم قد تجعل

الذهن يغفل عن الحلول الممكنة وتضعب من إيجاد بدائل سريعة لحل المشكلة أو

التخفيف من الأثار السلبية لمواقف الفشل.

❖ **الجدوى:** لابد من طرح السؤال التالي حول التفكير "هل هو مجد أم لا؟" فالجدوى

والهدف من التفكير لابد أن يكون واقعي يوظف الإمكانيات الذاتية ويحافظ على

الحالة المزاجية الإيجابية.

❖ **التعبير عن الأصوات الداخلية:** هي وسيلة تساعد على تعديل الأفكار التشاؤمية،

وهي تقوم على دحض الأفكار التي تدين الذات من خلال مجادلة البيانات لدحض

الأفكار المتشائمة، وأخيراً المجادلة في جدوى التفسير المتشائم بما يفتح الباب للواقعية

على صعيد الأفكار وإيجاد حلول بديلة (مجموعة من الباحثين، 2021، ص115).

4-4- المرونة (Resilience):

يكتنف مصطلح المرونة نوع من الغموض، ويتم التعبير عنه بصورة عامة على أنه "القدرة

على التحمل، ومواجهة الشدائد والمصاعب بصلاية، والقدرة على التعافي والتجاوز السريع للتأثيرات

السلبية لمحن الحياة وأحداثها الضاغطة، وهذا يتسق مع المعنى اللغوي لمصطلح (Resilience) إذ

الفصل الثالث: رأس المال النفسي.....

أن هذه الكلمة مشتقة من أصل لاتيني يعني يقفز على أو يتجاوز أو يستعيد" (سناري، 2017، ص294).

وتختلف المرونة عن الأبعاد الأخرى لرأس المال النفسي نظراً لأنها تعتبر بمثابة رد فعل وليس مبادرة كما هو الحال بالنسبة للكفاءة الذاتية، والتفاوض، والأمل وبمعنى آخر فإن المرونة تمثل استجابة للأحداث وليس صنع الأحداث، فعندما يواجه الأفراد أو الجماعة معوقات أثناء أدائهم للمهام المطلوب إنجازها، فإن المدى الذي عنده يعود الأفراد مرة أخرى بسرعة وبفعالية يكون هو ناتج المرونة، وبالتالي فالأفراد الذين يمتلكون المرونة يميلون لأن يكونوا أكثر كفاءة في خبرات الحياة المتنوعة بما في ذلك إمكانية التطوير في العديد من خبرات الحياة المتنوعة في ظل ظروف قد يتعرضون فيها إلى التهديد (المنسي، 2018، ص8).

وقد أورد كل من العنزي و إبراهيم (2012) أن للمرونة ثلاثة مبادئ أساسية تسمى بـ (3Cs) وهي الرقابة (Control) أي توجيه وتنظيم النشاطات وتنسيقها، والتماسك (Coherence) أي تحسين الإرادة والفهم والإجراءات اللازمة أثناء الأوقات العصيبة لتقليل عدم التأكد، والإرتباطية أو التواصل (Connectedness) أي التصرف بما يضمن تنسيق الجهود التنظيمية سوية لتجنب الهدر في الخدمات وقد ظهرت العديد من المسلمات ذات الصلة بالجوانب النفسية للمرونة منها:

- المرونة عملية ديناميكية تعتمد على سياق الحياة.
- المرونة تفاعل معقد من بعض خصائص الأفراد وبيئتهم الأوسع.
- تزداد المرونة عبر تقليل عوامل الخطر السلبية.
- المرونة تطويرية، وتكون أكثر أهمية أثناء إنتقالات الحياة وتحولاتها (العنزي وإبراهيم، 2012، ص20).

4-4-1- العوامل ذات العلاقة بالمرونة:

بينت الجمعية الأمريكية لعلم النفس في منشوراتها وجود العديد من العوامل ذات العلاقة بالمرونة التي تعمل على تعديل الآثار السلبية الناتجة عن مواقف الحياة الضاغطة، والمرونة هي مكون يتضمن ثلاثة عوامل:

◀ **الصفات الخاصة بالمرونة:** مجموعة الخصائص النفسية التي تميز الأفراد المتمتعين

بالمرونة النفسية الذاتية المدركة، ومنها التفاؤل، وإحترام الذات إلى تقليل أعراض الإكتئاب.

◀ **العمليات الخاصة بالمرونة:** تصف كيف يواجه الأفراد الأحداث الضاغطة وظروف الحياة

العصبية من خلال الكفاءة الثابتة تحت الضغط والتعافي من الخبرات المؤلمة، وإستخدام

التحديات للتطور وما يجعل الشدائد مثلاً أكثر قبولا.

◀ **المرونة الفطرية:** وتتكون من العوامل الدافعة وتقييم الفرد للضغوطات، أو إدراكه أو كيفية

إستجابته للمشاعر، وإختياره الصحيح لإستراتيجيات المواجهة، وبناءً على هذه القواعد المتسقة

يتم تقديم مفهوم متكامل للمرونة للتأثير التفاعلي للخصائص النفسية والعمليات العقلية

والسلوك في تحفيز العوامل الدافعة وحماية الفرد من التأثير السلبي المحتمل للضغوط (رازان،

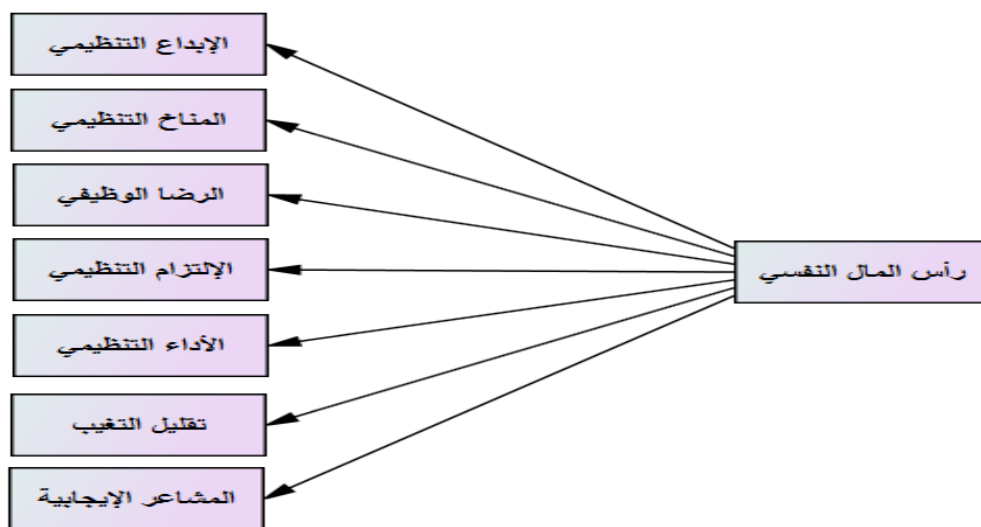
2022، ص ص 69-70).

5- أهمية رأس المال النفسي:

أكدت نتائج دراسات عديدة على أهمية رأس المال النفسي في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل ما توصل إليه (Abbas & Raja, 2015) كون أن رأس المال النفسي يعزز الإبداع في العمل، ويحد من مستوى الضغط المهني مما ينعكس على مشاعر العمال بالإيجاب، كذلك دراسة (Şengüllendi, Naci Efe, & Şehitoğlu, 2018) التي توصلت إلى أن رأس المال النفسي يسهم بشكل كبير في التأثير على الإبداع التنظيمي والذي يعتبر من بين أهم المؤشرات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ويدعم ذلك مجموعة متزايدة من الأبحاث، التي ربطت بين رأس المال النفسي والتحسينات في العديد من المواقف والسلوكيات التنظيمية الإيجابية للعاملين، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والالتزام، وتقليل التغيب، وأداء العمل (Avey et al., 2006 ; Jensen and Luthans, 2006; Larson and Luthans, 2006; Luthans et al., 2007, 2005, 2008).

واختصاراً لما سبق ذكره نوضح ذلك من خلال الشكل رقم (3).

شكل رقم (3) يوضح أثر رأس المال النفسي على مجموعة من السلوكيات التنظيمية الإيجابية.



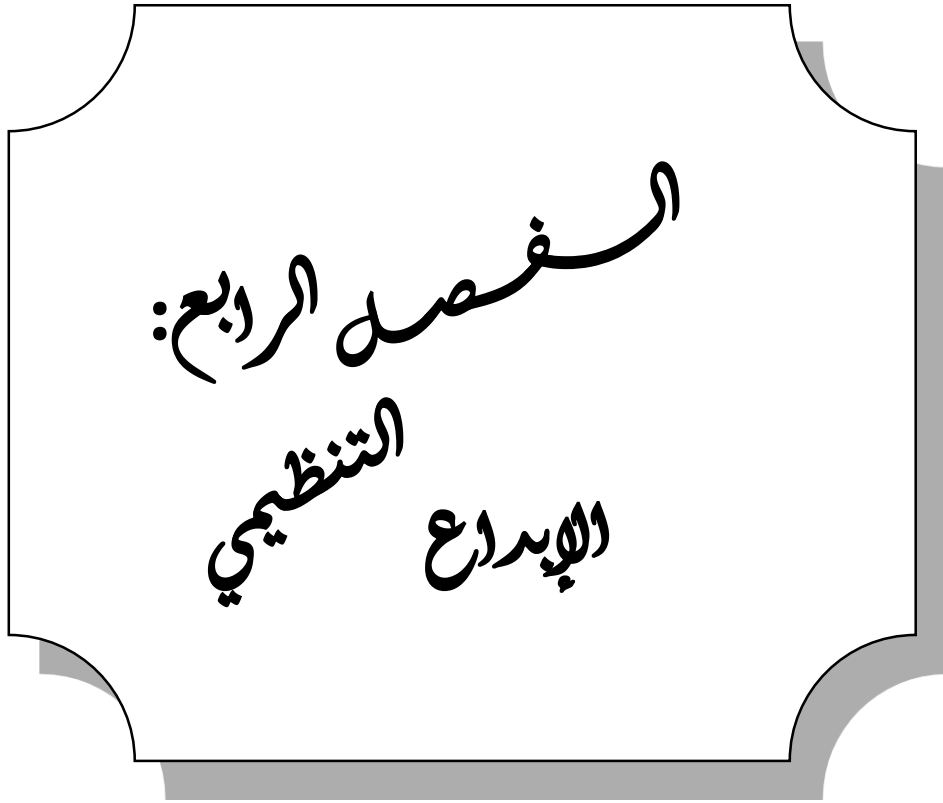
المصدر: تم إنجازه بناءً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج.

6- العلاقة بين رأس المال النفسي والقيادة التحويلية:

تعتبر المكونات الخاصة برأس المال النفسي التي ذكرناها سابقا من الأساسيات المطلوب التمتع بها من قبل أولئك الأشخاص الذين يوصفون بأنهم قادة؛ فالكفاءة الذاتية ينبغي توفرها في القائد التحويلي، لأنها تعني قدرته الذاتية على إتخاذ أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي أما الأمل فهو مصطلح شائع الإستخدام في الحياة اليومية، لكنه محتوى نفسي إيجابي له معنى عمليتي دقيق، وخلفية نظرية غنية، ودعم بحثي كبير، وتأتي أغلب تعريفات الأمل الواسعة من كونه أحد محتويات ومكونات رأس المال النفسي، ويشمل الأمل عملية الإسرار الشخصي للتقدم إلى الأمام والمحافظة على الجهد باتجاه تحقيق الأهداف، كما يعني القدرة على رؤية البدائل للعمليات الممكنة للوصول لتلك الأهداف، كما أن التفاؤل صفة مطلوبة هي الأخرى في القائد التحويلي، لأنه يفسر إقدامه على المخاطرة وتقبل نتائجها دون أن يؤثر ذلك على معنوياته أو يشعره بالإحباط، ويشير المكون النفسي الأخير المرونة وهذا يعني قدرة القائد على المواكبة الناجحة في ضوء التغيير والمخاطرة، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه قبول مخلص للواقع وإعتقادات جازمة مدعومة بقيم أصيلة، وهذه تعتبر من القضايا المشتركة والمتداخلة بين مكونات رأس المال النفسي والقيادة التحويلية (جرادات، المعاني، والصالح، 2020، ص ص 289-290).

خلاصة:

من خلال كل ما سبق يمكننا أن نستنتج بأن رأس المال النفسي قد ظهر نتيجة للتغيير الذي حدث في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي؛ والذي كان يركز بشكل أساسي على سلبيات الآخرين وانتقل اهتمامه بالجوانب الإيجابية ومحاولة تتميتها وصولاً إلى تلاشي هذه السلبيات، ويعد لوثانز من الأوائل الذين أدرجوا هذا المفهوم في مجال العمل، ومنذ ذلك الحين إلى يومنا هذا وهو يستخدم في مختلف الدراسات بأربعة أبعاد (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة)، كما أن لرأس المال النفسي أهمية بالغة في تعزيز العديد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية كالإبداع التنظيمي والذي يعتبر من بين أهم المؤشرات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وهو ما سنتطرق له في الفصل الموالي.



الفصل الرابع:

التنظيمي

الإدارة

تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات السريعة والرهيبية وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام أساليب جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا اعتبر الإبداع التنظيمي أحد المكونات الأساسية للمنظمات، ولتوضيح متغير الإبداع التنظيمي سنتطرق في هذا الجانب إلى مفهوم الإبداع، التصورات التي أعاققت من التقدم في دراسة الإبداع، مفهوم الإبداع التنظيمي، أهمية الإبداع التنظيمي، مراحل العملية الإبداعية، نظام الإبداع في المنظمات، مستويات الإبداع، العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي، معوقات الإبداع التنظيمي وأخيرا سنسلط الضوء على أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.

1- مفهوم الإبداع:

سنحاول أولاً تقديم تعريف مفهوم الإبداع لغة؛ فقد جاء مفهوم الإبداع في اللغة العربية متشعباً واختلط بمفردات أخرى حسب اجتهادات الباحثين وتتنوع مداخلهم، وجاء معنى الإبداع في اللغة العربية من بَدَعَ الشيء أو ابتدعه بمعنى أنشأه وبدأه، وبدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال سابق، أي صياغة غير مسبقة (السكرانة، 2011، ص15).

وقد ورد ذكر الإبداع في كتاب الله القرآن الكريم قوله تعالى؛

بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ
كُنْ فَيَكُونُ ﴿١١٧﴾

(سورة البقرة: الآية 117).

ومعناه أن الله عز وجل خلق الكون وحده لا شريك له ولم يسبقه أحد بمثالٍ قبله أو صنع

مثله.

أما **إصطلاحاً**؛ فقد تناولت الأدبيات والدراسات مفهوم الإبداع وقد اظهر عدد من الباحثين في

هذا المجال ليعرفوا الإبداع كل حسب وجهة نظره المستوحاة من دراساته واتجاهاته ومن بينها ما يلي:

عرف جوي بول جيلفورد (1950) Joy Paul Guilford عرف الإبداع بأنه: "سمات استعداديه

تضم الطلاقة في التفكير، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة

وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب" (واري ولفكير، 2019، ص201).

وعرفه Galton بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة أو تقبله على أنه مفيد، أما

Smith فيعرفه على أنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد إرتباط غير عادي بينها، بينما

الفصل الرابع:الإبداع التنظيمي

نجد كل من Schemerhom و Hunt و Osborn يعرفانه بأنه القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة وإستغلال الفرص المتاحة (السكرانة، 2011، ص17).

إنطلاقا مما سبق يمكننا أن نلاحظ بأن مفهوم الإبداع قد تم ربطه بمجموعة من السمات تكون لدى الفرد المبدع، وهذه السمات تترجم في شكل سلوك يفيد الفرد نفسه أو الجماعة التي ينتمي إليها.

وفي هذا الصدد فإن ألكساندرو روشكا (1989) في كتابه الإبداع العام والخاص يقول حول الإبداع ما يلي:

يعد الإبداع ظاهرة معقدة جدا (أو جملة معقدة من الظواهر) ذات وجوه أو أبعاد متعددة، لقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتنوع، فمرة تظهر أبعاد جديدة، ومرة تأتي أخرى لتحل محلها ولكنها أكثر جدة، ولهذا يبدو من الصعب أن ننتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه في الوقت الحاضر خصوصا أن بعض التعريفات التي جاءت تعلق أهمية على هذا البعد، وبعضها يؤكد على بعد آخر، فتارة يعرف الإبداع كاستعداد أو قدرة على إنتاج شيء ما جديد، وذي قيمة، وتارة أخرى لا يرى في الإبداع استعداد أو قدرة بل عملية يتحقق الإنتاج من خلالها، ومرة تالفة يرى في الإبداع حل جديد لشكلة ما، أما معظم الباحثين فيرون أن الإبداع هو تحقيق إنتاج جديد وذي قيمة من أجل المجتمع" (روشكا، 1989، ص16).

وللإشارة فإن كثير من العلماء والمختصين يرون بأن غياب الإجماع عن تعريف محدد للإبداع ليس شيئا غريبا، بل يتفق مع وجهة نظر جانداري وآخرون (Gundry, et al 1994) التي أكدت أن أي محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي.....

الإبداع ذاتها (الرشيدي ع.، 2018، ص ص 9-10)، وهذا ما يقودنا في العنصر الموالي لإبراز بعض التصورات التي أعاقت من التقدم في دراسة الإبداع.

2- تصورات وأفكار أعاقت التقدم في دراسة الإبداع:

يرى إبراهيم (2014) بأن بعض الآراء أدت إلى عدد من التناقضات والتصورات الخاطئة

التي لزلنا نعاني من تأثيرها السلبي إلى الآن؛ من هذه الأخطاء على سبيل المثال:

❖ أن الإبداع لا يمكن دراسته دراسة علمية ومنظمة: ليس من الغريب أن نجد حتى

الآن من يرى أن الإبداع عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة، وأن فعل الإبداع

يخضع لقوانين من صنعه، لا يمكن التنبؤ به، ومن ثم فإنه لا يمكن تعليم الإبداع

تعلوما منظما.

❖ أن المبدع يختلف نوعيا عن غيره من البشر: أي أنه من طبيعة مختلفة لا يمكن

تحديدها، وأن العبقرية هبة سقطت عليه من العالم الإلهي.

❖ أن الإبداع يقتصر على مجالات الفن والأدب: لهذا نجد أن غالبية الآراء السابقة

كانت دائما ما تدرس الإبداع مقترنا بالفن.

❖ أن نضع تعريفات غامضة للإبداع: في ضوء مفاهيم مثل الوعي، والإحساس

بالمعنى، والشعور الخيالي، والكوني، وغير ذلك من المفاهيم المبهمة التي يصعب

ملاحظتها وتحديدها في الواقع (إبراهيم، 2002، ص ص 37-38).

3- مفهوم الإبداع التنظيمي:

عرف كل من وودمان، وساوير، وغريفيين (Woodman, Sawyer, & Griffin (1993) الإبداع التنظيمي بأنه إنشاء منتج جديد مفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل أفراد يعملون معًا في نظام اجتماعي معقد (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, p. 293).

وعرفه كل من الغالبي ومحمد (2010) بأنه العملية التي يتم بواسطتها إستعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين أنظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق إستجابة أفضل لحاجات العملاء (الغالبي ومحمد، 2010، ص ص 159).

ويعرفه Smith بأنه عملية يصبح فيها الفرد حساسا للمشكلة، وأكثر إدراكا للمعلومات، ووضع الفروض، وإختبار صحتها، وإجراء تعديل على النتائج، وتعتمد على مجموعة من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية كما يحتاج الفرد بيئة داعمة له (بن يحي، 2018، ص 94).

وهناك من التعريفات التي تركز على الإنتاج الإبداعي، ومن أبرز ممثلي هذا الإتجاه هو ماكينون (Mackinnon) الذي يرى أن الإنتاج الإبداعي الجيد إنما يفى بثلاثة متطلبات أساسية هي: الجودة، والملائمة، وإمكانية التحقيق والتطوير، ومشكلة هذا النوع من التعريفات هي الكشف عن الأسس الهامة التي يمكن على أساسها قبول أو رفض إبداعية الإنتاج المقدم (خليفة، 2000، ص 36).

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي.....الإبداع التنظيمي

انطلاقاً من التعريفات السابقة لكل من الإبداع والإبداع التنظيمي قد يتبادر في ذهن أي مهتم بموضوع الإبداع السؤال التالي؛ ما لفرق بين الإبداع والإبداع التنظيمي؟

وللإجابة على هذا السؤال ينبغي علينا تحليل التعاريف السابقة لكل من الإبداع والإبداع التنظيمي:

أولاً: أن الإبداع هو سيرورة (Process) معرفية نفسية، بمعنى تتداخل فيها مجموعة من السمات أو الخصال؛ كالخصال الذهنية والعقلية المتمثلة في الذكاء، والطلاقة في التفكير...إلخ، والخصال الوجدانية النفسية كالدافعية والإقبال على العمل والمثابرة، وهذه عبارة عن مجموعة من الخصائص الداخلية التي من المفترض تواجدها لدى الفرد المبدع.

وهناك خصائص خارجية لا بد منها لكي يتحقق الإبداع والمتمثلة في البيئة التي يتواجد فيها الفرد المبدع فكلما كانت البيئة التي يحيط بها الفرد المبدع مواتية على الإبداع كلما سمح له ذلك في إخراج ما لديه من قدرات إبداعية -قد يكون هناك من أبدع في بيئات غير مواتية لكن هناك حالات قليلة جداً يمكن تسميتهم بالعباقرة وهنا حديث آخر-، وعند حديثنا عن البيئة هنا تدخل مفاهيم أخرى كالأسرة، والأصدقاء، وطبيعة النشاط، والمكان الذي يتم مزاولته فيه ذلك النشاط، وصولاً لزملاء العمل والرئيس المباشر في العمل وطبيعة المنح والعلوات والأجر الذي يتقاضه الفرد نتيجة لذلك العمل، والسياسات العامة التي يكون خاضعاً لها في التنظيم الذي يكون تابعاً إليه وهنا

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي.....

نكون قد وصلنا إلى مفهوم الإبداع التنظيمي، وبالضبط كما جاء به كل من وودمان، وساوير، وغريفين، وحتى تعريف ماكينون يندرج ضمن هذا التحليل.

إذا يمكننا أن نستنتج من خلال التحليل السابق أن الإبداع التنظيمي من الأفضل دراسته من خلال التطرق للخصائص الداخلية التي يتمتع بها المبدع وإنما ينبغي الإحاطة بالخصائص الخارجية والمتمثلة في البيئة التي ينتمي إليها الفرد المبدع، أي من خلال ثلاث مستويات هي؛ المستوى الفردي، الجماعي؛ التنظيمي، وهذه المستويات سوف نوضحها بشيء من التفصيل في العناصر القادمة.

4- أهمية الإبداع التنظيمي:

يمكن ببساطة إبراز أهمية الإبداع التنظيمي والذي تسعى مختلف المنظمات إلى الوصول إليه من أجل تحقيق المواءمة والتكيف مع مختلف التطورات البيئية المختلفة، فضلاً عن بلوغ وتحقيق الأداء التنظيمي المتميز، إذ أن أهمية الإبداع التنظيمي تتمثل بالآتي:

- ✓ يزيد من فعالية وقدرة المنظمة على تقديم أفضل أنواع المنتجات إلى الزبائن وبالطريقة التي تفوق توقعاتهم واحتياجاتهم.
- ✓ يسهل التفاهم المتبادل بين الموظفين ويشجع الروح المعنوية للوظيفة، ويعزز الرضا الوظيفي من خلال الاتصال التنظيمي فيما بينهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أداء إبداعي جيد.
- ✓ يسهم في بناء المنظمات المتعلمة وانتقال المعرفة بين جميع أعضاء المنظمة وبشكل متبادل ليصبحوا منظمة خلاقية تشجع الأعضاء الذين يقدمون جديداً يسهم في تعزيز صورة الشركة، فضلاً عن الحصول على المواهب والكفاءات.
- ✓ تقليل تكاليف الإنتاج والتصنيع من خلال اعتماد مفهوم الإبداع في مختلف العمليات التنظيمية والإنتاجية.
- ✓ يمثل أحد الأدوات التنافسية التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التنافس وعلى المدى البعيد (موفق، إسماعيل، والعيساوي، 2020، ص132).

5- مراحل الإبداع التنظيمي:

بالرغم من أن الإبداع التنظيمي يمتاز بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة، وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسّم هاريس (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات (الدهان، 1992، ص188):

✓ وجود مشكلة.

✓ جمع المعلومات.

✓ التفكير في المشكلة.

✓ تصور الحلول.

✓ التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبياً.

✓ تنفيذ الحلول.

إلا أنه هناك من يقسّم مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل وهي

كالتالي:

❖ **مرحلة الإعداد:** وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو

المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

❖ **مرحلة الحضانة:** يتم في هذه المرحلة تنظيم الأفكار ذات الصلة

والعمل على ربط الأفكار وترابطها والتي ليس لها أي رابط

بالموضوع.

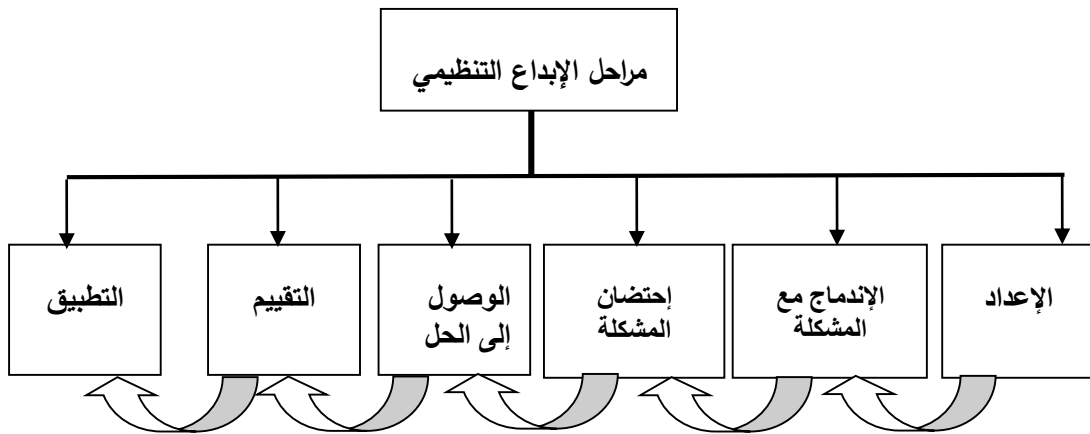
الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي.....

❖ **مرحلة البزوغ والإشراق:** وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتهما وصعوباتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما. أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون وتتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

❖ **مرحلة التحقيق والتجريب:** ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه (شهاب، 2016، ص ص 59-60).

أما خير الله (2008) فيرى ان الابداع التنظيمي يمر بمراحل عديدة كما هو موضح بالشكل رقم (4).

شكل رقم (4) يوضح مراحل الابداع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (خير الله، 2008).

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

1- الإعداد: وهي تحديد الاعمال الامامية اي دراسة المعلومات والابحاث ذات العلاقة بموضوع

ما.

2- الاندماج مع المشكلة: وهي دراسة المشكلة من جميع الزوايا والاحتمالات والحقائق والابداع

بمعنى معاينة الشكل بكامل تفاصيله وملابساته.

3- احتضان المشكلة: اجعل عقلك الباطن يحتضن هذه المشكلة بعد ما استوعبها العقل الواعي،

دع العقل الباطن والذي يحتوي على عملية الابداع والابتكار والتجميع يبحث عن حل للمشكلة.

4- الوصول الى الحل: تجميع مرحلتا الاعداد والاحتضان لينتج عنها الحل بصورة مفاجأة بحيث

تطفو على عقلك الواعي فتقول (وجدتها).

5- التقييم: وهي مرحلة اختيار الافكار وتمحيصها وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها

بالصلاحية او عدمها.

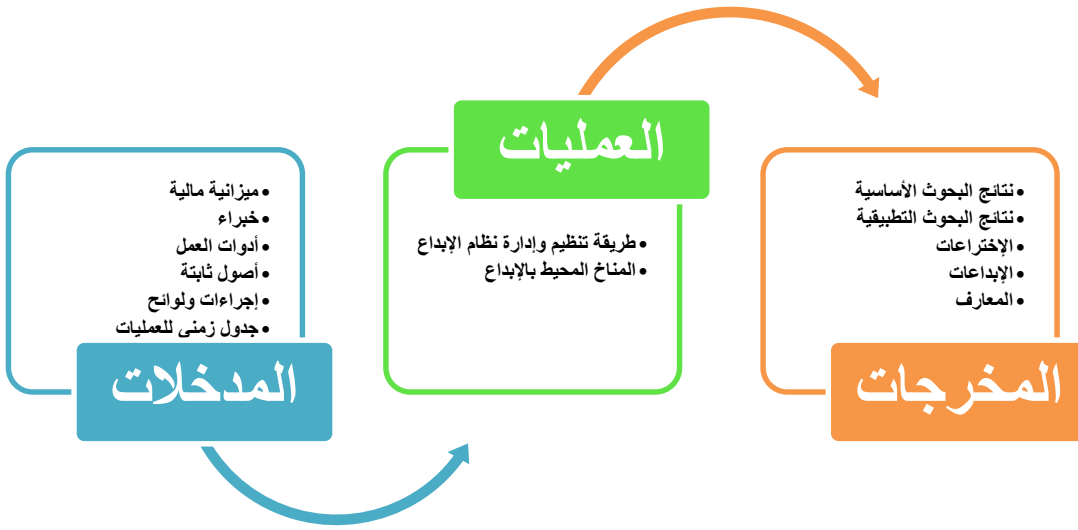
6- التطبيق: وهي مرحلة ترجمة الابداع الى واقع عملي بمعنى ان افكارك الابداعية اصبحت

ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية (خير الله، 2008، ص ص73-74).

6- نظام الإبداع في المنظمات:

يمكن النظر إلى العملية الإبداعية في المنظمات على أنها نظام له مدخلات وعمليّات بالإضافة إلى المخرجات، وإن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة المحيطة. ويوضح الشكل التالي نظام الإبداع في المنظمات.

شكل رقم (5) يوضح نظام الإبداع في المنظمات.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (الصرن، 2020).

إن نظام الإبداع في المنظمات يتأثر بالعديد من المتغيرات الكمية والسلوكية، مثل الخبرة السابقة، والتدريب والتعليم، والاحتكاك والتفاعل والمعرفة والإدراك والشخصية، وأساليب القيادة، والبيئة والانفتاح الفكري، والذاكرة والحاجة، والإمكانيات والقدرات الذاتية والمكتسبة، وغير ذلك من العوامل التي تؤثر في الإدارة الإبداعية للمنظمة.

الفصل الرابع:الإبداع التنظيمي

ومن المتعارف عليه أن نظام الإبداع لا يتم في بيئة تنظيمية يسودها جو إداري سيئ، لذلك يجب قياس البيئة المحيطة به داخليا وخارجيا، ومن هذا المنطلق يجب تحديد الأهداف الإبداعية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل، ويجب تحديد أولويات هذه الأهداف، متابعة الخطة وتقييم الأداء ومتابعة السير الحسن لهذه الأهداف، كما أنه يجب توظيف الكفاءات الفعالة وتوفير كافة الموارد اللازمة (الصرن، 2020، ص33).

7- مستويات الإبداع:

قد ورد عن حسني محمود (2019) أنه يمكن التمييز بين مستويات

ثلاثة للإبداع وهي:

أولاً: الإبداع على المستوى الفردي

إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توافرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم، حيث يتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي.

ثانياً: الإبداع على المستوى الجماعي

بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة ما أو تقديم طريقة ما جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة وتكون مجموعات العمل متعاونة لتطبيق الأفكار الجديدة.

ثالثاً: الإبداع على المستوى التنظيمي

الإبداع على المستوى التنظيمي هو حصيلة الإبداع لمنظومة متكاملة، وهو يتكون من الإبداع الفردي والإبداع الجماعي والمؤثرات التنظيمية الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، حيث يشير الإبداع هنا إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات غير معلومة أو محددة سابقاً، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى (حسني محمود، 2019، ص ص 380-381).

وفي دراستنا هذه قمنا بإعداد إستبيان متعلق بالإبداع التنظيمي يشمل بعدين؛ البعد الفردي من خلال مجموعة من البنود تعكس قدرات الأفراد الإبداعية كالأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الحرص على النجاح وتحقيق الأهداف، قبول المخاطرة والقدرة على تجاوز المشكلات، القدرة على التحليل والربط، وكذا بعد التجديد والتحسين في العمليات من خلال مجموعة من البنود تعكس الإبداع على مستوى المنتجات الجديدة، والتجديد والتطوير والتحسين في المنتجات القائمة، وإدخال طرق وأساليب جديدة على العمليات الإنتاجية والإشرافية وتحسينها.

8- العوامل الأساسية لإبداع الأفراد في المنظمات:

إن علم النفس قد توصل فيما لا يزيد عن ربع قرن أن يكشف الكثير عن تحليل الإبداع وفهمه؛ فقد أمكن بفضل إكتشاف أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية، فبدونها لا نستطيع أن نتحدث عن وجود إبداع والمتمثلة في كل من الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، والخروج عن المألوف (إبراهيم، 2002، ص ص 23-24).

وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

1- **الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية حول موضوع معين في

وحدة زمنية معينة؛

2- **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف؛

3- **الأصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار

المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية؛

4- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف

المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء

ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً؛

5- **التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتجزئ أي

عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها؛

6- **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن

حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال

الفصل الرابع:الإبداع التنظيمي

التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك؛

7- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة،

والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (عيسى،

2009، ص53).

9- خصائص ومميزات المنظمة المبدعة:

عن بن يحيى (2018) أن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها

عن غيرها من المنظمات الأخرى ومن أهم هذه المميزات والخصائص ما يلي:

- ✚ عدم تبني الأسلوب البيروقراطي في تسيير العمال.
- ✚ دفع جميع العاملين للمحاولة والتجريب.
- ✚ دعم مجموعة من القيم التنظيمية التي تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- ✚ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
- ✚ عمليات الإتصال في المنظمة تتسم بالمرونة والانفتاح.
- ✚ العمل على تكوين فرق العمل وتهيئة بيئة عمل ملائمة للتفكير الإبداع.
- ✚ وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع والداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.
- ✚ استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الإستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
- ✚ توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية التغيير والعمل الإبداعي وتشجيعه (بن يحيى، 2018، ص110).

10- العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع التنظيمي:

توصل دركر (Druker) إلى ستة عوامل تتبناها المنظمة المبدعة بإعتبارها محفزة

للإبداع وهي:

◀ **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس ومهارات

التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أو المسؤول المباشر أن يكون واعياً بشكل

جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة

للشخص لخلق القدرة الإبداعية.

◀ **مشاركة العاملين:** إن مشاركة العاملين أصبحت سمة بارزة في المنظمات الحديثة

وخاصة في المنظمات كثيفة المعرفة والقائمة على الإبداع، ليس فقط لأن هذه

المشاركة تقدم فرصاً أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية، وإنما

أيضاً لأن مثل هذه المنظمات أصبحت أكثر استخداماً للأفراد الذين يتميزون بالقدرات

العلمية والفنية والمهارة العالية التي تؤهلهم ليكونوا موضع ثقة وتمكنهم من المشاركة

بكفاءة عالية، ومع أن مشاركة جميع العاملين لا يتوقع منها أن

تجعل جميع العاملين مبدعين، وان هي تساعد على تقديم الافكار الكثيرة من اجل

التحسين وما يمكن تطويره فيما بعد الى اختراق كبير.

◀ **الحرية:** بحيث تعتبر من الأمور الداخلية للشعور بالتمكك وحب العمل وانتمائهم إليه

عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فان الكثير من

المديرين يميلون الى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية

اسماً دون تطبيق.

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي.....

المصادر والموارد: حيث تعتبر من الأمور الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون الى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق.

القيادة: يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع، وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بان الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كانت لها درجة عالية من الدعم القيادي، والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.

الدعم التنظيمي: أي الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح، أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافئها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية (عبد الله أحمد، 2018، ص 55-56).

11- العوامل التي تعيق الإبداع التنظيمي:

جاء عن مراكشي (2010) بأنه يوجد العديد من العوامل التي تساهم بشكل كبير في إعاقة

الإبداع التنظيمي ولكن أهمهما كما يلي (مراكشي، 2010، ص ص 35-36):

❖ القيادة: يعتبر نمط القيادة واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على إبداع

العاملين في المنظمات، فالقيادة يؤثر في سلوكيات رؤوسهم من خلال السلطات

الرسمية الممنوحة لهم، ومن بين العوائق التي تأتي عن نمط القيادة في المنظمة

وتؤدي إلى فشل التنظيمات في تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي ما يلي:

◀ قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية.

◀ عدم الثقة بالنفس.

◀ الصراع حول السلطة:

◀ عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس.

◀ مقاومة التغيير.

❖ الحوافز: تعد الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وتقسيماتها وفروعها المختلفة، إحدى

الوسائل التي تدعم ظهور وإستمرار الإبداع التنظيمي في المنظمات، وإن الذي يدفع

الرغبة لديه في العمل بشكل مبدع هو الحافز ولذلك فمن المهم التعرف على حاجات

الأفراد ومحاولة إستثارها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت هذه حوافز مادية أم

معنوية.

الفصل الرابع:الإبداع التنظيمي

❖ الأنظمة وإجراءات العمل: نظم العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، وتوجد مجموعة من المعايير التي تتعلق بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أما الإبداع التنظيمي نتيجة لأسلوب الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل التنظيم كالاتصالات والمعلومات، المركزية...إلخ.

وفي هذا السياق توصلت أمبيل (1986) إلى ستة عوامل قد تعيق الإبداع بصفة عامة وتقل الاهتمام بالمهارات الإبداعية خاصة وهي:

✓ **التقويم المتوقع (Expected Evaluation):** حيث تكون درجة الإبداع لدى

الأفراد الذين يركزون على الكيفية التي سيجري بها تقويم أعمالهم، أقل من درجة الإبداع لدى الأفراد الذين لا يعيرون انتباهاً لمثل هذه المسائل؛

✓ **المراقبة والإشراف (Surveillance):** حيث يكون إنتاج الأفراد الذين يشعرون بأنهم

يخضعون للإشراف والمراقبة أقل إبداعاً واتقاناً من الأفراد الذين لا يشعرون بأنهم يخضعون للإشراف والمراقبة؛

✓ **المكافأة (Reward):** الأفراد الذين يقومون بأداء مهماتهم لقاء مكافأة أو تعزيز

تكون درجة إبداعهم أقل من الأفراد الذين يقومون بتلك المهمات من دون انتظار مكافأة أو تعزيز؛

✓ **المنافسة (Competition):** الأفراد الذين يشعرون بتهديد مباشر في أعمالهم

ومنافسة من الآخرين أقل إبداعاً من الأشخاص الذين لا يعيرون المنافسة بالآ أو إهتماماً.

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي.....

✓ الاختيار المقيد (Restricted Choice): الأفراد الذين يقومون بمهام محددة

ومقيدة بشروط معينة أقل إبداعاً من الأفراد الذين تترك لهم حرية اختيار المهام

والقيام بها بالكيفية التي يرغبونها؛

✓ التوجه الخارجي (Extrinsic Orientation): الأفراد الذين يهتمون بالعوامل

الخارجية التي تؤثر في أداء المهام التي يقومون بها أقل إبداعاً من الأفراد الذين

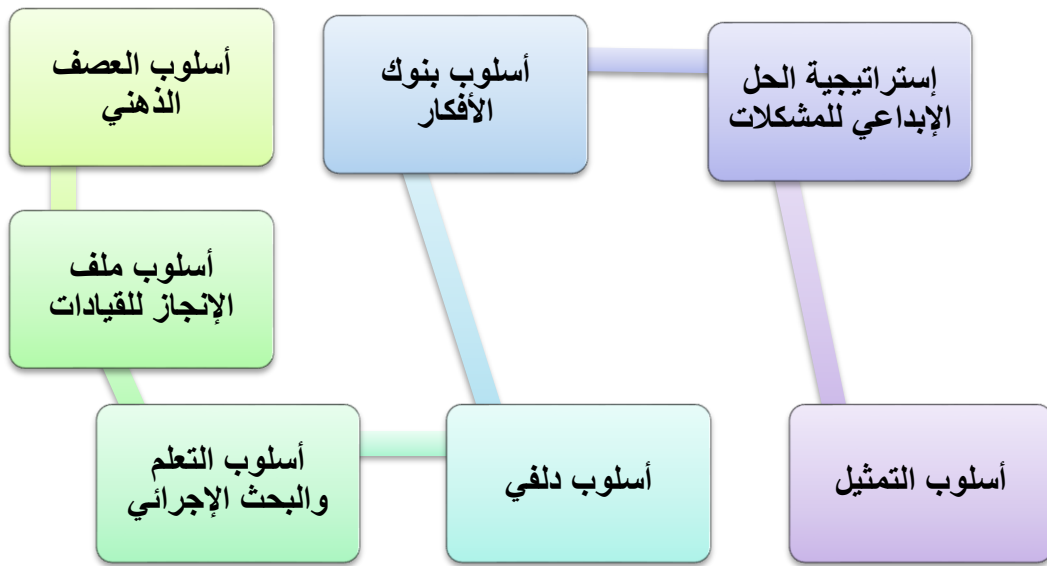
يهتمون بالعوامل الداخلية التي تؤثر في تلك المهام (صبي وقطامي، 1992،

ص ص 88).

12- أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

يوجد العديد من الأساليب المعتمدة في تنمية الإبداع التنظيمي وتوليد الأفكار الجديدة بإعتبار أن الإبداع نشاط إنساني قابل للتمية والتعلم، ومن الممكن أن يستعين بها القائمين على تطوير الكفاءات خصوصا في شق بناء البرامج التكوينية، وهذه الأساليب موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (6) يوضح أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (خُميد والهمداني، 2020).

يعتبر أسلوب العصف الذهني بأنه نشاط دماغي لتوليد الكثير من الأفكار حيث يكون من خلال جلسة مفتوحة للمهتمين بموضوع معين ويترحون أفكارهم بأسلوب حر حول معينة من سأل الوصول لأفكار خلاقية وجديدة، أما أسلوب الإنجاز للقيادات فهو سجل للتعلم والخبرات المستمرة ويركز على عمل الفرد، وربط مجهوداته بجوانب تقدمه وإنجازه وخطه في التتمية المستمرة، أما أسلوب التعلم والبحث الإجرائي فهو عبارة عن تشكيل فرق داخل المؤسسات لإعداد البحوث الإجرائية بما يمثل مصدرا هاما من مصادر الأفكار

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي.....الإبداع التنظيمي

الإبداعية التي تسمح بتمية الإبداع الفردي والتنظيمي في حين أن أسلوب بنوك الأفكار هو عبارة عن أسلوب لجمع أفكار العاملين وتخزينها واللجوء إليها عند الوقوع في مشاكل معينة (حُميد والهمداني، 2020، ص7)، أما أسلوب دلفي فهو برنامج مصمم بطريقة علمية لإستطلاع رأي مجموعة من الخبراء حول موضوع معين للدراسة وإستطلاع الرأي العام، ويتم من خلال عمل مناقشة للأخرين، وإما يعرف فقط لأرائهم، ويتم هذا في أكثر من دورة للوصول إلى نتائج تفيد في حل مشكلة الدراسة (عقابي، 2017، ص99)، في حين أن أسلوب الحل الإبداعي للمشكلات فهي عملية ملاحظة المشكلات والإحاطة بها من خلال جمع الحقائق المتصلة بها وبالتالي تحديدها بدقة ثم السعي لمعالجتها بالتفكير في الحلول المختلفة لها ثم تقييم هذه البدائل وإختيار الحل الأمثل وإختبار فاعليته (ليتيم و بوطغان، 2019، ص294)، بينما أسلوب التمثيل الشخصي يقوم على فكرة تقمص الفرد للشيء المعين في المشكلة موضع الإهتمام، بحيث يستشعر ذاتيا ما يمكن أن يشعر به هذا الشيء، والعنصر الأساسي في هذا التمثيل الشخصي هو التقمص الوجداني فقط وتبني دور تمثيلي بصورة ما (ليتيم و بوطغان، 2019، ص294).

خلاصة:

من خلال كل ما سبق يمكننا أن نستنتج بأن جهود السيكولوجيين وعلماء الإدارة والتسيير قد حددوا الطريقة التي ينشأ بها الفكر الإبداعي في المنظمات وتطوره وأهميته الكبيرة في إحداث الفارق، وكذا المعوقات التي تعيق العملية الإبداعية، كما أن تعريفاتهم للإبداع لم تكن متشابهة إطلاقاً فقد كان لكل منهم وجهة نظر خاصة به، كما أن الإبداع التنظيمي لا يمكن دراسته من خلال التطرق للخصائص الداخلية التي يتمتع بها المبدع وإنما ينبغي الإحاطة بالخصائص الخارجية والمتمثلة في البيئة التي ينتمي إليها الفرد المبدع، أي من خلال ثلاث مستويات هي؛ المستوى الفردي، الجماعي؛ التنظيمي.

وبذلك نكون قد أحطنا في هذا الفصل بأغلب العناصر المهمة لموضوع الإبداع التنظيمي، أما في الفصل القادم سوف نتطرق لفصل الإجراءات المنهجية الخاصة بهذه الدراسة.

التطبيقي
الجانب

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصول النظرية المتغيرات المتعلقة بالدراسة، سنسقط ما تم دراسته نظريا في الجانب التطبيقي وهذا في إحدى المؤسسات التي لها مكانة هامة في مجال عملها، وهي مؤسسة "CR METAL" والتي تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة على مستوى التراب الوطني في مجال البناء المعدني.

ولنجاح الجانب التطبيقي ينبغي إتباع خطوات منهجية منسقة، ومنظمة، بحيث سنتناول في هذا الجانب التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة، وحدود الدراسة، الدراسة الإستطلاعية، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة الأساسية وكيفية إختيارها، والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1-منهج الدراسة:

قبل الشروع في أي دراسة علمية ينبغي على الباحث إتباع أحد مناهج البحث العلمي المتعارف عليها.

وفي بحثنا هذا استخدمنا **المنهج الوصفي** الذي يهتم بالظروف والعلاقات القائمة بين مختلف الظواهر، والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات، والتأثيرات التي يستشعرها الأفراد، كما يهتم المنهج الوصفي في بعض الأحيان بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبعض الأحداث السابقة، والتي تكون قد أثرت أو تحكمت في تلك الأحداث والظروف، وتجري عملية البحث ضمن هذا المنهج بداية بتحديد الظاهرة المراد دراستها، ثم إكتشاف الطريقة الملائمة للقياس الكمي لمختلف العناصر، ومن ثم فحص العوامل المختلفة والمؤثرة في تنظيم الظاهرة المدروسة (أبراش، 2009، ص151).

إنطلاقاً من هذا، تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

- الإطلاع على المعلومات الخاصة بمؤسسة "CR METAL" من خلال إحصائيات إدارة الموارد

البشرية.

- إعداد أداة الدراسة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة.

- توزيع أسئلة الإستبيان الأولي على مجموعة من المحكمين لهم الخبرة الكافية بمجال التخصص،

وهم (08) محكمين أنظر الملحق رقم (2).

- توزيع الإستبيان على عينة إستطلاعية مكونة من (30) إطاراً من إطارت مؤسسة " CR

"METAL" في دراسة إستطلاعية قمنا بها قصد التحقق من الخصائص السيكومترية للإستبيان عن

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

طريق حساب الصدق بطريقة الإتساق الداخلي والثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

- إستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة من أجل تحليل البيانات ومن ثم تفسير النتائج الكمية

المتحصل عليها وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة وما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة.

- عن طريق نتائج الدراسة، تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، وتقديم الإقتراحات

اللازمة.

2- حدود الدراسة:

1.2. الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "CR METAL" المتخصصة في مجال الصناعات

المعدنية، ويرجع سبب إختيار هذه المؤسسة لتطبيق موضوع دراستنا بناءً على عدة عوامل تميزها

فكان من أهمها:

- إنتماء المؤسسة إلى القطاع العام الإقتصادي وما تتمتع به من إستقلالية ومرونة في

قرارتها، إضافة إلى أهمية المجال الذي تنشط فيه.

- حصول المؤسسة على شهادة (ISO9001) طبعة (2002)، حتى تتمكن من الدخول إلى

الأسواق العالمية.

- تبني المؤسسة لثقافة الإبداع التنظيمي واهتمامها بطرق التسيير والقيادة من خلال تنظيم

دورات تكوينية سنوية حول هذا الموضوع.

1.1.2. بطاقة فنية وتقنية لمؤسسة "CR METAL":

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للبناء المعدني في ديسمبر 1953 بقرار رسمي من محافظ الجزائر تحت اسم "ETS.G.CARMELI" نسبة لمالكها، وأصبحت ملكا للدولة سنة 1963 وفي جوان 1964 تم تأميمها وبعد فترة تم تنصيب مديرا خاصا بها وأصبحت تحمل اسم "ENCM" المؤسسة الوطنية للمنشآت الحديدية، وفي سنة 1975 تم ارتباطها بالمؤسسة الوطنية للبناء بالجزائر (الجريدة الرسمية رقم 4، الصادرة يوم 25 جوان 1983، المرسوم التنفيذي رقم 83/49).

وبتوسع الشركة وتضاعف حجمها وفي اطار إعادة هيكلة المؤسسات وتوسع الشركة وعجزها عن تسيير شؤونها، انقسمت الى أربع مؤسسات مستقلة وذلك طبقا للمرسوم التنفيذي 83/49 الصادر بتاريخ 1983.01.01 وهي كالاتي:

✓ المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC).

✓ المؤسسة الوطنية للمعدات والأشغال العمومية (ENMTP).

✓ المؤسسة الوطنية للعربات (FEROVIAL).

✓ المؤسسة الوطنية للعمارات الحديدية (BATIMETAL).

وتعود أسباب الانقسام الى تخفيف العبء المالي والإداري، وتوفير مناصب عمل عبر فروعها بمختلف الولايات.

تقع المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية بشارع عاشور طابات محمد بوهران، تتكون من 11 وحدة تتمثل في:

1- وحدة الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية حاسي عمور وهران).

2- وحدة الميكانيك الثقيلة (الساحل الأحمر حسين داي العاصمة).

3- وحدة الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية الحجار عنابة).

4- وحدة الهياكل النحاسية (واد السمار، الحراش، الجزائر العاصمة).

5- وحدة الهندسة (خروبة الجزائر العاصمة).

6- وحدة الهياكل النحاسية (غليزان).

7- وحدة التركيب والصيانة الصناعية (سطيف).

8- وحدة التركيب والصيانة الصناعية (الحمير الجزائر العاصمة).

9- وحدة التركيب والصيانة الصناعية (عنابة).

10- وحدة التركيب والصيانة الصناعي (وهران).

11- وحدة البناء المعدني (البليدة).

وتطبيقا للمرسوم 83/53 تحولت المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية من تسيير الدولة الى التسيير الذاتي كما استقادت من مخطط استثماري قدر ب 25 مليون دينار، 12.8 مليون دينا لاقتناء تجهيزات الإنتاج، 7 ملايين لاقتناء معدات النقل، الرفع والتفريغ، 5.2 مليون دينار لتوسيع المباني، هذا أدى الى ارتفاع القدرة الإنتاجية للمؤسسة من 3000 الى 5000 طن في السنة، وفي سنة 2001 فشلت معظم الوحدات في أداء مهامها حوالي 9 من أصل 11 منها، فعمدت المؤسسة الأم على اعطاء كل وحدة استقلاليتها بشرط أن تغطي ديونها بالكامل اتجاه هذه الأخيرة، في 1 جويلية 2001 حصلت جميع الوحدات على استقلالها بالكامل من الناحية الادارية والمالية، هذا ما دفعها

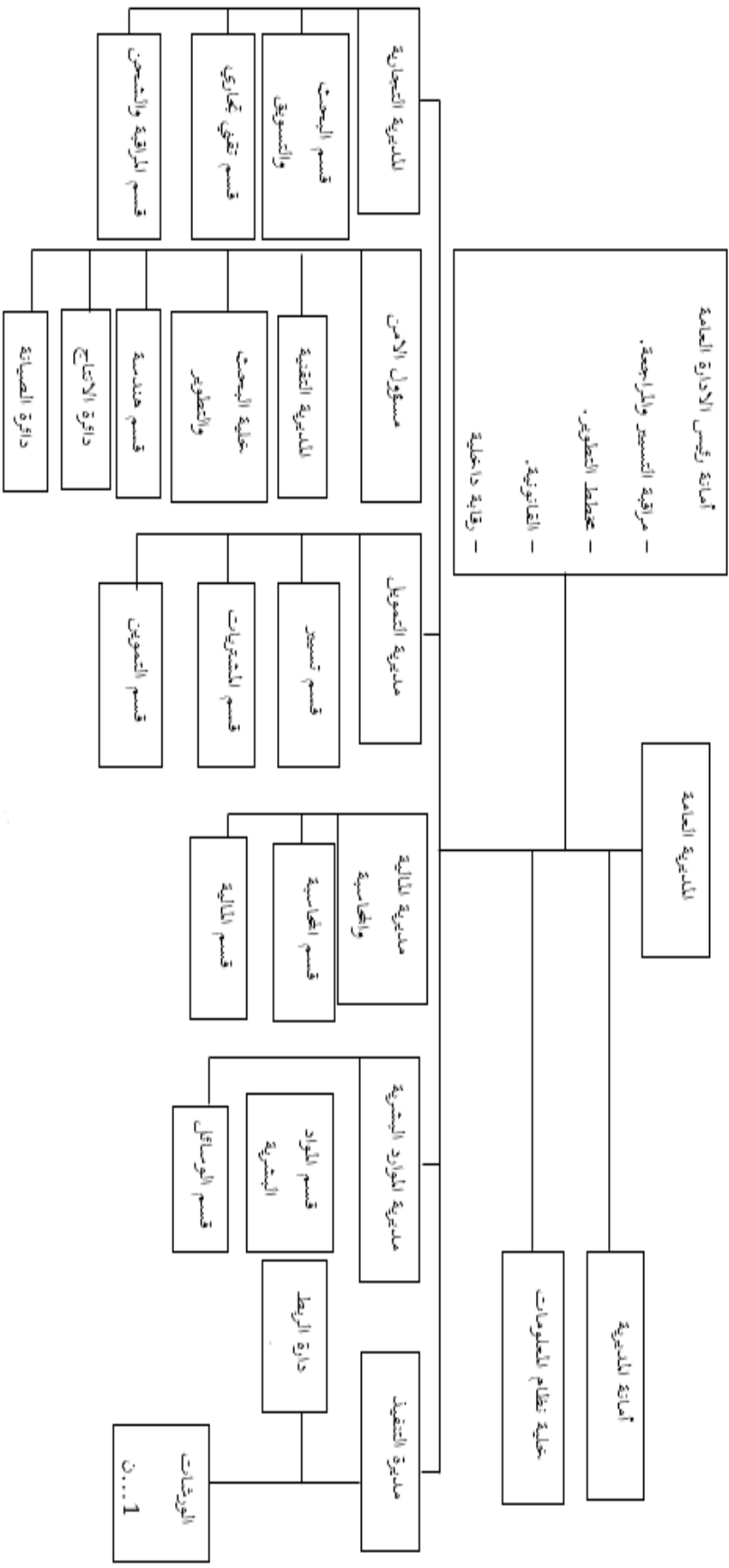
الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

الى تغيير أسمائها ومن بينها وحدة البلدية التي سميت بمؤسسة البناء المعدني CR-METAL والتي نحن بصدد إجراء الدراسة الميدانية بها.

وتم تأسيس المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي 83/49 سنة 1983 المنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983، تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، صناعي، خدماتي، تقع بالضبط بـ 130 نهج كريتلي مختار بالبلدية على خط الطريق الوطني رقم 1 الرابط بين الجزائر والبلدية، تتربع على مساحة اجمالية تقدر بـ 66934 متر مربع، تعتبر مؤسسة تابعة ذات أسهم S.P.A يقدر رأس مالها بـ 100.000.000.00 دج مقسم الى 20.000 سهم، قيمة السهم تقدر بـ 5000 دج، يحدها من الشمال السكنات والطريق البلدي، ومن الجنوب حي مفتاح، ومن الشرق محطة النقل البري والسكنات الاجتماعية، أما من الغرب نهج كريتلي مختار والطريق الوطني رقم 1، ونظرا لقدرتها الانتاجية قامت بإنجازات متعددة (مطحنة متيجة، عدة قاعات ومخازن لفائدة سوناطراك...)، كما استطاعت في سنة 2002 الحصول على شهادة الايزو 9001 من هيئة الشهادات الأجنبية SGS باعتبارها مؤسسة انتاجية وخدماتية في آن واحد، يعمل بها حاليا 526 عامل موزعين عبر المصالح بلغ مجموع أجورهم لسنة 2021 بـ 226225000 دج (مصلحة الموارد البشرية، المرسوم التنفيذي 83/49 الصادر في 1.1.1989 المتضمن انشاء المؤسسة).

كما يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لشركة البناءات والمنشآت المعدنية CR-METAL حاضرا لوحدة البلدية بشكل تفصيلي لما تم تحليله سابقا بالإضافة الى مختلف الأقسام، الدوائر والوحدات المتضمنة والمكونة للمؤسسة لسنة 2021.

شكل رقم (7) الهيكل التنظيمي للمؤسسة لسنة (2021).



المصدر: وثائق داخلية من مؤسسة CR-METAL.

2.2. الحدود الزمانية:

إن الحدود الزمانية لهذه الدراسة تزامنت منذ البداية الأولى لإختيار الموضوع في شهر ديسمبر (2019) والإنطلاق في البحث فيه من خلال الدراسات السابقة والنتائج ذات الصلة بالموضوع التي تم التوصل إليها وبناءً على توصياتهم فيما يخص البحوث المستقبلية، وبلورتنا إشكالية الدراسة وفرضياتها إلى غاية تطبيقنا لأدوات الدراسة وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والخروج بإقتراحات تخص موضوع الدراسة في شهر سبتمبر (2022).

3- أدوات جمع البيانات:

إستخدم الطالب مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما:

1.3- مصادر ثانوية

تم إعتماؤها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في: الكتب والمجلات والمقالات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة من مواقع الأنترنت المختلفة، بالإضافة إلى مختلف الوثائق والبيانات المتعلقة بعمال الشركة المتحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التكوين.

2.3- مصادر أولية

أ) المقياس: إعتدنا على المقياس كأداة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، ويسمح هذه الأخير بطرح أسئلة معدة مسبقا من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات

وقد مرت عملية إعداد المقياس بعدة مراحل حتى وصل إلى شكله النهائي أنظر إلى الملحق

رقم (6) من أجل إتمامه لتحقيق أهداف الدراسة وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم إعداد المقياس وفقاً للخطوات التالية:

✓ تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

✓ صياغة عبارات المقياس بما يتوافق والإشكالية وفرضيات البحث.

✓ مع مراعاة البساطة والوضوح في صياغة عبارات المقياس.

المرحلة الثانية: تم عرض المقياس بشكل أولي على الأستاذ المشرف، ثم على مجموعة من

الأساتذة المتخصصين، وفي ضوء آرائهم وبمراجعة الأستاذ المشرف قام الطالب بحذف وتعديل بعض

البنود وإعادة صياغة بعضها الآخر، ليصبح أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، بعدها تم تمريره

على عينة الدراسة الإستطلاعية من أجل التحقق من خصائصه السيكومترية، وقد أصبح الإستبيان

في شكله النهائي يحتوي على ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول ويضم الخصائص الشخصية والوظيفية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي،

سنوات العمل بالمؤسسة).

القسم الثاني ويضم متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية-الإبداع التنظيمي-رأس المال

النفسي): لقد قمنا بإعداد عبارات وأبعاد هذه المتغيرات بالإعتماد على الأدب النظري وخاصة على

دراسات كل من قهيري (2019)، واري ولفقير (2019)، الرشيدى (2018)، مهدي (2018)،

البردان (2017).

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

وقد تم تنقيط الإجابات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي:

جدول رقم (4) يوضح طريقة تنقيط الإجابات على بنود الإستبيان.

البدائل	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لدراسات سابقة.

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني ميل الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
3. المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق تماما) - أدنى درجة (غير موافق تماما)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5/(1-5)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (5) يوضح مستويات الإستجابة وتقدير درجات الإستجابة على المقياس.

درجة الموافقة	سلم ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق تماما	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لدراسات سابقة.

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

5. ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

إن التحقق من الصدق (Validity)، "تعتبر أهم خطوة من خطوات التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس ويعتبر أهم صفاته الأساسية التي ينبغي أن تتوفر له، وإلا فقد قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي وضع لقياسها، ولهذا لا يمكن الإستغناء عن حساب الصدق، فقد يكون الإختبار ثابتا بدرجة عالية جدا، ومع ذلك لا يكون صادقا، وبالتالي لا يصلح لقياس الخاصية التي وضع من أجل قياسها" (معمرية، 2012، ص179).

إنطلاقا من هذا قمنا بالتحقق من صدق المحتوى، بعدها وزعنا الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية، ثم تحققنا من صدق الإتساق الداخلي، ومن بعدها قمنا بالتحقق من ثبات المقاييس، بالأساليب اللازمة لذلك وهذا بالإعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS.VERSION26).

4 -1- صدق المحتوى:

بعد إعداد العبارات الخاصة بأداة الدراسة (المقياس) في صورتها الأولية تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بصدق المحكمين ويهدف صدق المحتوى إلى: " التحقق من أربعة جوانب أساسية لأدوات القياس هي: تعريف المجال، ومناسبة المجال، وتمثيل المجال وملائمة إجراءات بناء المجال وهذه الجوانب الأربعة تمثل جودة الأداة، حيث

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

يشمل صدق المحتوى التحقق من عناصر الأداة قبل التطبيق وهو ما يحدد جودة الأداة، من حيث البناء اللغوي ومناسبة المفردات لأهداف الدراسة فهو يشمل جميع عناصر أداة القياس مما يساعد على تجويد الأداة وإخراجها في صورة مقبولة علميا ولغويا وفنيا" (محمد إبراهيم، 2016، ص218).

ومن أجل التحقق من صدق المحتوى قمنا بعرض الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الملحق رقم (2).

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات وقد أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في الدراسة.

وفي هذا الصدد قد إعتدنا في حساب نسبة صدقة المحتوى على معادلة (Lawshé) المستخدمة في دراسة حمادوش وبغول (2017) كما يلي:

$$CVR = \frac{N1 - N2}{N}$$

حيث أن CVR هو نسبة صدق المحتوى.

$N1$: هو عدد المحكمين الذين يعتبرون بأن البند له صلة بالموضوع المدروس.

$N2$: هو عدد المحكمين الذين يعتبرون البند ليس له صلة بالموضوع المدروس.

N هو مجموع المحكمين (حمادوش و بغول، 2019، ص17).

وبعد تطبيق هذه المعادلة الإحصائية تبين أن صدق المحتوى لمتغير القيادة التحويلية يساوي

(87%)، أما متغير الإبداع التنظيمي فيساوي (78%)، في حين أن متغير رأس المال النفسي فيساوي

(45.8%) وبعد حذف البنود التي أتفق عليها أغلبية المحكمين بأنها ليست ذات صلة بالموضوع

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

المدرّوس (أنظر الملحق رقم: 4) أصبح صدق المحتوى لمقياس رأس المال النفسي (85.4%).

إنطلاقاً مما سبق فإن جميع النسب قد كانت أكبر من (70%)، وعليه يمكننا القول بأن أداة

الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه مبدئياً من حيث المحتوى.

4 - 2- الدراسة الإستطلاعية:

بعد التصميم الأولي لأداة الدراسة ننتقل إلى الخطوة التالية وهي التجريب الأولي للمقياس،

كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلاً كافياً عن تجريب أداة الدراسة على عينة

الدراسة والتحقق من مدى إستعابهم للبنود، فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة لأراء وتحليل المحكمين

ومتمة له، ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (استطلاعية) من مجتمع الدراسة نفسه الذي ستسحب

منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد، وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية (20) أو (30)

شخصاً في حالات وقد يكون من الضروري تجاوز هذا العدد بكثير في حالات أخرى (كبناء مقياس

لأول مرة) (أمطانيوس، 2016، ص106)، وفي دراستنا هذه عينة الدراسة الإستطلاعية تضمنت

(30) فرداً، وللاشارة فإن للدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها على غرار حساب الصدق وثبات

المقياس حيث نقوم في ضوءها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض،

أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول أن الأهداف من وراء الدراسة

الاستطلاعية حسب أمطانيوس (2016) تتمثل كذلك في استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا

التمهيد للدراسة الأساسية، وإعداد مقياس ملائم للدراسة من حيث: صياغة الجيدة للبنود ووضوحها،

تحديد الزمن الملائم للإجابة عن المقياس، وتحديد طوله، وعدد البنود لكل بعد (أمطانيوس، 2016،

ص106).

4- 3- صدق الاتساق الداخلي:

قد قمنا بحساب صدق الإتساق الداخلي للمقياس وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط

بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (6): يوضح صدق الإتساق الداخلي لمقياس القيادة التحويلية.

الصدق	مستوى الصدق	معامل الارتباط "بيرسون"	البعد
دال	0.00	0.802	التأثير المثالي
دال	0.00	0.866	الإستشارة الفكرية
دال	0.00	0.707	التحفيز الإلهامي
دال	0.00	0.889	الإعتبرات الفردية
<hr/>		1	الدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس

دالة إحصائياً عند (0.01)، في حين تراوحت معاملات الارتباط بين (0.707-0.889) وذلك ما

يؤكد صدق إتساق الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (7): يوضح صدق الإتساق الداخلي لمقياس رأس المال النفسي.

الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط "بيرسون"	البعد
دال	0.00	0.685	الكفاءة الذاتية
دال	0.00	0.709	التفاؤل
دال	0.00	0.943	المرونة
دال	0.00	0.670	الأمل
		1	الدرجة الكلية لمقياس رأس المال النفسي

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند (0.01)، في حين تراوحت معاملات الإرتباط بين (0.670-0.943) وذلك ما يؤكد صدق إتساق الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس رأس المال النفسي.

جدول رقم (8) يوضح صدق الإتساق الداخلي لمقياس الإبداع التنظيمي.

الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط "بيرسون"	البعد
دال	0.00	0.814	بعد الإبداع على المستوى الفردي
دال	0.00	0.884	بعد التجديد والتحسين في العمليات
		1	الدرجة الكلية لمقياس الإبداع التنظيمي

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند (0.01)، في حين تراوحت معاملات الإرتباط بين (0.814-0.884) وذلك ما يؤكد صدق إتساق الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الإبداع التنظيمي.

4-4- ثبات المقياس:

يشير الثبات إلى الإتساق والدقة وإمكان إستخراج نفس النتائج بعد إجراءات التطبيق لأكثر من مرة، أو هو ببساطة: " مدى إتساق الدرجات عند تكرار التجربة " (معمرية، 2012، ص265).

وقد وضع كل من Mana carricano and Fanny Poujol (2009) المجالات المختلفة لدرجة

ثبات معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9): يوضح المجالات المختلفة لدرجة معامل ألفا كرونباخ.

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعا ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: (Mana & Fanny, 2009, p. 53)

4-4-1- ثبات مقاييس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (10) يوضح ثبات مقاييس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة التحويلية	16	0.857
رأس المال النفسي	16	0.789
الإبداع التنظيمي	14	0.713

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع متغيرات الدراسة وأن قيمة متغير القيادة التحويلية بلغت (0.857) أما قيمة متغير رأس المال النفسي قد بلغت (0.789)، في حين أن قيمة ثبات متغير الإبداع التنظيمي فقد بلغ (0.713)، وهذه القيم أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، ومنه فإن أداة الدراسة تمتاز بدرجة حسنة من الثبات.

5- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات التابعين لمؤسسة البناء المعدني (CRMETAL)، ومجموعهم الكلي (192) إطاراً.

ورغبة منا في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع، وكذا صعوبة أخذنا لعينة عشوائية تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً استخدمنا أسلوب الحصر الشامل ويعرف جميل (2010) هذا الأسلوب بأنه: "أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع محل الدراسة) دون إستثناء، وأهم أهداف الحصر الشامل هو الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو مؤسسة" (جميل، 2010، ص194).

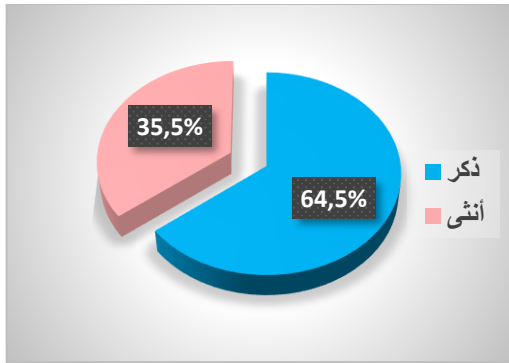
إنطلاقاً من هذا قمنا بتوزيع (192) إستبينا على إطارات المؤسسة، وبعد إسترجاع الإستبينات كاملة وتفرغها تم إستبعاد (23) إستبيان غير صالح للتفرغ، ليصبح حجم عينة الدراسة (169) إطاراً، وفي الصفحة الموالية سنعرض خصائص أفراد عينة الدراسة.

6- خصائص أفراد عينة الدراسة:

بعد جمعنا لكافة الاستبيانات والتأكد من صحتها وسلامتها من عدم وجود إجابات فارغة سنقوم بعرض خصائص أفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما يلي:

6-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الجنس. شكل رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: بإعتماد على برنامج EXCEL.

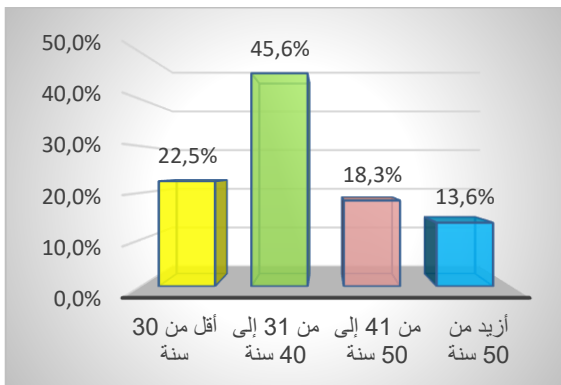
الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	109	64,5%
أنثى	60	35,5%
المجموع	169	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (8) كذلك؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (64,5%) هم من فئة الذكور، أما النسبة المتبقية منهم أي (35,5%) هم من فئة الإناث.

6-2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب السن. شكل رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: بإعتماد على برنامج EXCEL.

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	38	22,5%
من 31 إلى 40 سنة	77	45,6%
من 41 إلى 50 سنة	31	18,3%
أزيد من 50 سنة	23	13,6%
المجموع	169	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

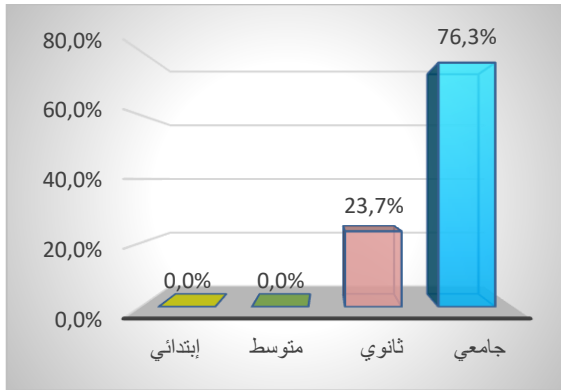
من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (9) كذلك؛ يتضح لنا بأن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة أي (45,6%) منهم يبلغ سنهم من 31 إلى 40 سنة، في حين أن الذين هم أقل من 30

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

سنة قد بلغت نسبتهم (22,5%)، بينما (18,3%) منهم يبلغ سنهم من 41 إلى 50 سنة، أما النسبة المتبقية أي (13,6%) كذلك فيبلغ سنهم من 50 سنة فأكثر.

6-3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (13) توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي. شكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: بإعتماد على برنامج EXCEL.

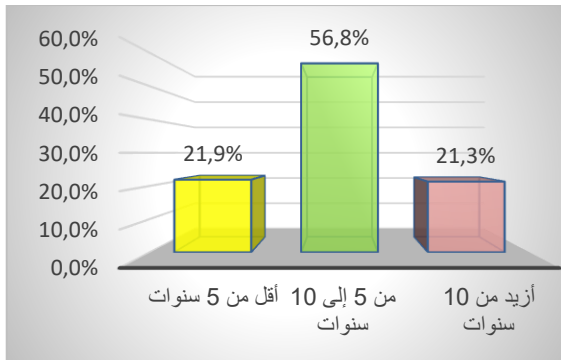
الإجابة	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0,0%
متوسط	0	0,0%
ثانوي	40	23,7%
جامعي	129	76,3%
المجموع	169	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (10) كذلك؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (76,3%) مستواهم التعليمي جامعي، أما النسبة المتبقية أي (23,7%) فمستواهم التعليمي ثانوي.

6-4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

جدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية. شكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: بإعتماد على برنامج EXCEL.

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	37	21,9%
من 5 إلى 10 سنوات	96	56,8%
أزيد من 10 سنوات	36	21,3%
المجموع	169	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (11) كذلك؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (56,8%) لديهم من 5 إلى 10 سنوات أقدمية في مجال عملهم بالمؤسسة، في حين

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.....

أن الذين كانت سنوات أقدميتهم أقل من 5 سنوات قد بلغت نسبتهم (21,9%)، أما النسبة المتبقية أي (21,3%) فقد كانت سنوات أقدميتهم تزيد من 10 سنوات.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V26) **Statistical Package for the Social Sciences** وبرنامج EXCEL من أجل تصميم الأشكال البيانية الخاصة في وصف عينة الدراسة والإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة، وكذا برنامج SMART PLS من أجل اختبار فرضية الوساطة؛ وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

✚ **التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية:** لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.

✚ **معامل ألفا كرونباخ:** اختبار ثبات مقاييس الدراسة من خلال بيانات العينة الاستطلاعية.

✚ **معامل الارتباط بيرسون:** ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب الصدق الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

✚ **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01)

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

✚ **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

✚ **Kolmogorov-Smirnov ومعاملي الإلتواء والتفطح:** لمعرفة نوع توزيع بيانات الدراسة إذ كان يتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

✚ **الانحدار البسيط:** توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.

✚ **طريقة Bootstrapping:** تستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

خلاصة:

بعد قيامنا بعرض كل من منهج الدراسة، وحدود الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وكيفية التأكد من خصائصها السيكومترية؛ من خلال صدق المحكمين وكذا صدق الإتساق الداخلي، أما الثبات فتحققنا منه عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وعرضنا مجتمع وعينة الدراسة ومختلف خصائصها، وكذا الأساليب الإحصائية التي إعتدنا عليها في تحليل بيانات الدراسة والتي سنقوم بعرضها وتحليلها في الفصل الموالي بعنوان عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل السادس: عرض

ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى فصل الإجراءات المنهجية للدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها، والتي تهدف للتعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وعلى مدى توافر ممارسات وخصائص القيادة التحويلية والتعرف على مستوى رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي في مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» من وجهة نظر إطاراتها، وكذا على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، بالإضافة لإختبار مدى وجود أثر للقيادة التحويلية ورأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي، وقد قمنا بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات بالإعتماد على برنامج (SPSS V26) وبرنامج (SMART PLS4) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

1- عرض نتائج التساؤل الفرعي الأول:

« ما تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لممارسة القيادة التحويلية في مؤسستهم؟

أولاً: بعد التأثير المثالي

جدول رقم (15) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بـ: التأثير المثالي.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	يحوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي.	4,3077	0,66368	درجة عالية جداً
02	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من أجل المصلحة العامة.	4,2840	0,62852	درجة عالية جداً
03	يعد رئيسي المباشر نموذجاً أخلاقياً يقتدى به.	4,3964	0,62886	درجة عالية جداً
04	رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا.	4,2544	0,67285	درجة عالية جداً
	مستوى ممارسة التأثير المثالي حسب وجهة نظر أفراد العينة	4,3107	0,41773	درجة عالية جداً

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد التأثير المثالي: بلغ ($\bar{x} = 4,31$) بإنحراف معياري بلغ (0,41) وهذا

الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

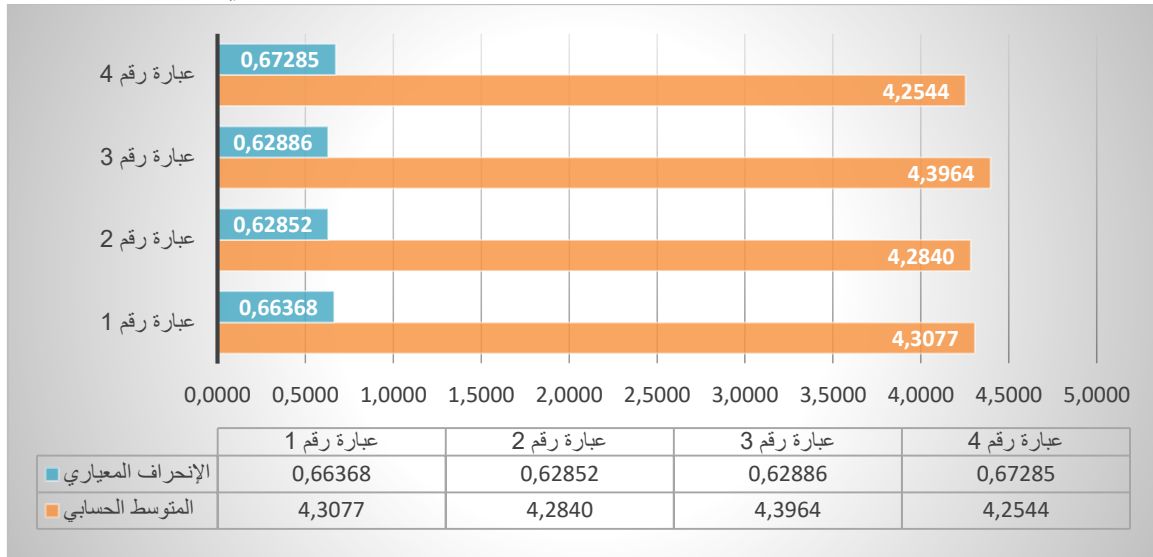
العام للبعد الذي ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماماً

على أن مستوى التأثير المثالي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هو بدرجة عالية جداً

حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التأثير المثالي:

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

شكل رقم (12) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التأثير المثالي.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (12) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة الثالثة "يعد رئيسي المباشر نموذجاً أخلاقياً يقتدى به" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,39$) بإنحراف معياري بلغ (0,41) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني يمتازون بأخلاق حميدة تجعلهم محل قدوة بالنسبة لمؤسسيهم، ثم تلتها العبارة الأولى "يحوز رئيسي المباشر على احترام وثقتي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,30$) بإنحراف معياري بلغ (0,66) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني هم محل ثقة واحترام من قبل مؤسسيهم، أما في المرتبة الثالثة فجاءت العبارة الثانية "يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من أجل المصلحة العامة" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,28$) بإنحراف معياري بلغ (0,62) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ ومنه يمكننا أن نستنتج بأن قادة مؤسسة البناء المعدني يتجاوزون مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العامة للمؤسسة، أما أخيراً فجاءت العبارة الرابعة "رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا"

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}= 4,25$) بإنحراف معياري قدر بـ (0,67) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن قادة المرؤوسين بالمؤسسة يلعبون دورا بالغ الأهمية من وجهة نظر مرؤوسيهم فهم كوسطاء من حيث تمثيلهم مع الإدارة العليا من خلال نقل جميع إنشغالاتهم المهنية والشخصية.

ثانيا: بعد الإستشارة الفكرية

جدول رقم (16) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده: الإستشارة الفكرية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
05	يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل.	4,4083	0,58160	درجة عالية جدا
06	يتقبل رئيسي المباشر بحماس اقتراحاتي.	4,2959	0,64183	درجة عالية جدا
07	يستمتع رئيسي المباشر لأرائي واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه.	4,2899	0,65825	درجة عالية جدا
08	يقترح لي رئيس المباشر طرقا جديدة لإنجاز العمل.	4,1065	0,74834	درجة عالية
	مستوى ممارسة الإستشارة الفكرية حسب وجهة نظر أفراد العينة	4,2751	0,45451	درجة عالية جدا

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد الإستشارة الفكرية: بلغ ($\bar{x}= 4,27$) بإنحراف معياري بلغ (0,45)

وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

العام للبعد الذي ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماما

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

على أن مستوى الإستثارة الفكرية بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هو بدرجة عالية جدا حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الإستثارة الفكرية:

شكل رقم (13) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الإستثارة الفكرية.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (13) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة الخامسة " يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل " بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,40$) بإنحراف معياري بلغ (0,58) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني يشجعون مرؤوسيهم على حل مشاكل العمل من خلال طرح أفكار مبدعة، ثم تلتها العبارة السادسة " يتقبل رئيسي المباشر بحماس اقتراحاتي " بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,29$) بإنحراف معياري بلغ (0,64) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني يتقبلون الإقتراحات المقدمة من قبل مرؤوسيهم، أما في المرتبة السابعة فجاءت العبارة " يستمع رئيسي المباشر لآرائتي واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه " بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} =$

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(4,28) بإنحراف معياري بلغ (0,65) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ ومنه يمكننا أن نستنتج بأن قادة مؤسسة البناء المعدني يتقبلون الآراء المختلفة والتي تصب في المصلحة العامة للمؤسسة، أما أخيراً فجاءت العبارة الثامنة "يقترح لي رئيس المباشر طرقاً جديدة لإنجاز العمل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي $(\bar{x} = 4,10)$ بإنحراف معياري قدر بـ (0,74) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن قادة المرؤوسين بالمؤسسة يقومون بتقديم طرقاً جديدة لإنجاز الأعمال التي من شأنها أن تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معاً.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: بعد التحفيز الإلهامي

جدول رقم (17) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده: التحفيز الإلهامي.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
09	يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل.	4,4497	0,56601	درجة عالية جداً
10	يشجع رئيسي العاملين على التطوير والإبداع.	4,2426	0,65034	درجة عالية جداً
11	يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل.	4,4260	0,56339	درجة عالية جداً
12	يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل.	4,4142	0,56170	درجة عالية جداً
	مستوى ممارسة بعد التحفيز الإلهامي حسب وجهة نظر أفراد العينة	4,3831	0,41281	درجة عالية جداً

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد التحفيز الإلهامي: بلغ ($\bar{x} = 4,38$) بإنحراف معياري بلغ (0,41)

وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

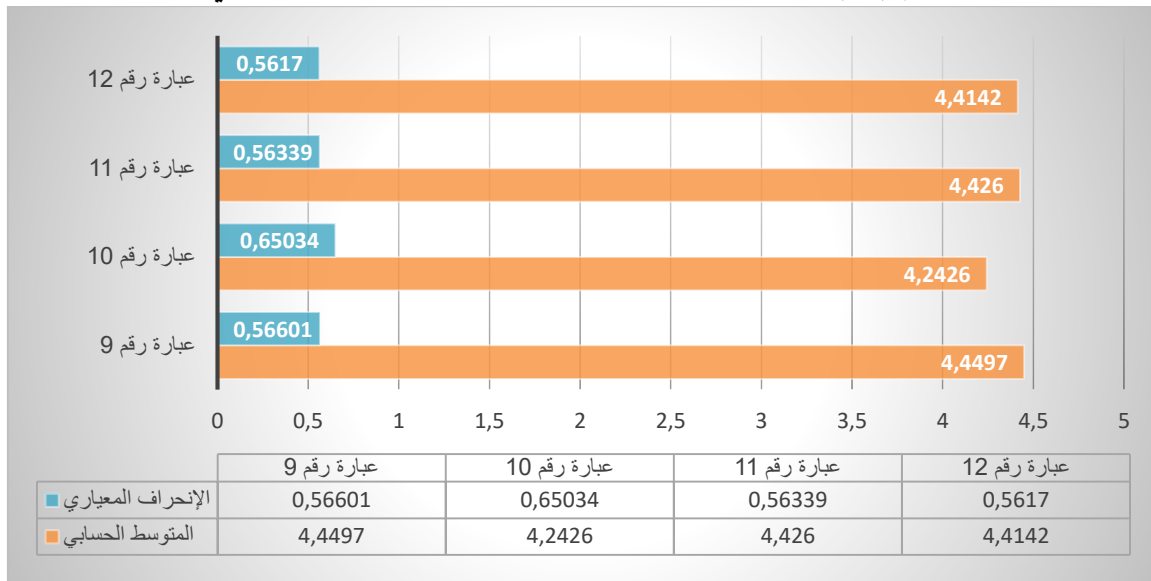
العام للبعد الذي ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماماً

على أن مستوى التحفيز الإلهامي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هو بدرجة عالية جداً

حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التحفيز الإلهامي:

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

شكل رقم (14) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التحفيز الإلهامي.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (14) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة التاسعة "يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=4,44$) بإنحراف معياري بلغ (0,56) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني يسعون لخلق أجواء تسودها التحدي والحماس والحيوية في العمل من أجل القضاء على الروتين الذي يشعر المرؤوسين بالملل، ثم تلتها العبارة رقم 11 "يجعني رئيسي المباشر أتمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}= 4,42$) بإنحراف معياري بلغ (0,56) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني يبثون روح التفاؤل في مرؤوسيه، أما في المرتبة التي تلي فجاءت العبارة رقم 12 "يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}= 4,41$) بإنحراف معياري بلغ (0,56) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ ومنه يمكننا أن نستنتج بأن قادة مؤسسة البناء المعدني يقومون بتحفيز مرؤوسيهم للقيام بدراسة حلول

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

مختلفة لمشاكل العمل التي تواجههم، أما أخيراً فجاءت العبارة رقم 10 "يشجع رئيسي العاملين على التطوير والإبداع" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=4,24$) بإنحراف معياري قدر بـ (0,65) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن قادة المرؤوسين بالمؤسسة يقومون بتشجيعهم على التطوير والإبتكار كون هذا الأمر يعد أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لمؤسسة البناء المعدني.

رابعاً: بعد الإعتبارات الفردية

جدول رقم (18) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بـ: الإعتبارات الفردية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
13	يعبر مسؤولي المباشر عن تقديره لي عندما أنجز أعمالاً جيدة.	4,3254	0,58300	درجة عالية جداً
14	يعتبرني رئيسي المباشر فرداً مميزاً لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة.	4,1657	0,66976	درجة عالية
15	ساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي.	4,2959	0,58354	درجة عالية جداً
16	يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي.	4,3432	0,57784	درجة عالية جداً
	مستوى ممارسة بعد الإعتبارات الفردية حسب وجهة نظر أفراد العينة	4,2825	0,40419	درجة عالية جداً

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد الإعتبارات الفردية: بلغ ($\bar{x}= 4,28$) بإنحراف معياري بلغ (0,40)

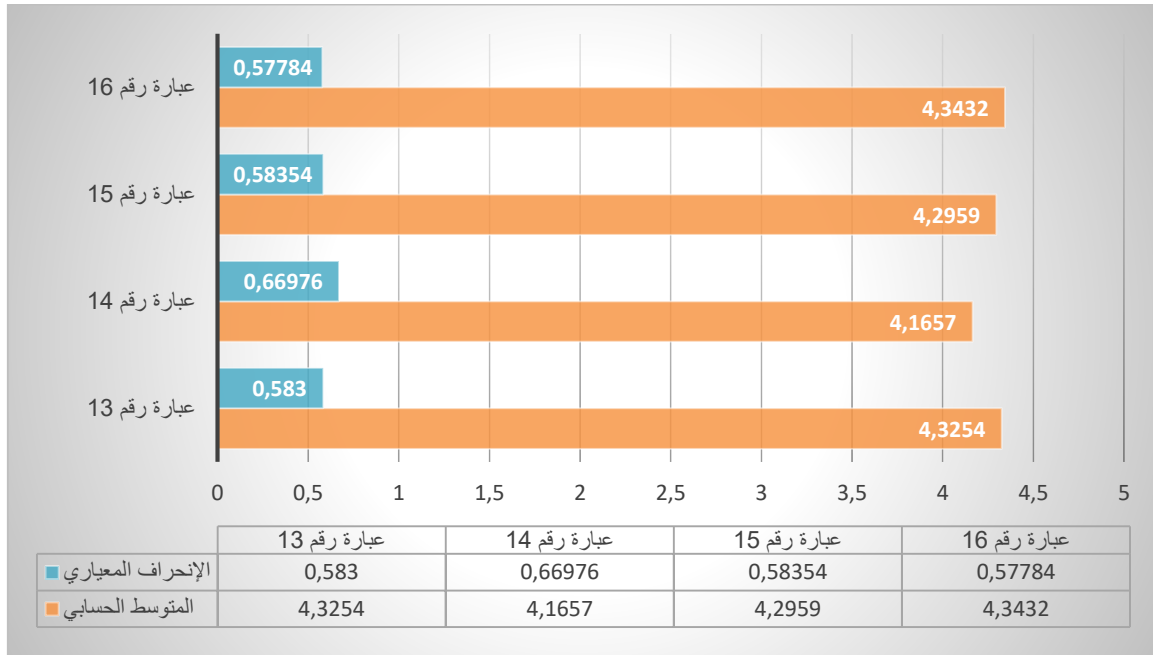
وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

العام للبعد الذي ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماماً

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

على أن مستوى الإعتبارات الفردية بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هو بدرجة عالية جدا حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الإعتبارات الفردية:

شكل رقم (15) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الإعتبارات الفردية.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (15) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة رقم 16 " يشجعي رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=4,34$) بانحراف معياري بلغ (0,57) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني يقومون بتشجيع مرؤوسيههم على تطوير نقاط القوة لديهم الأمر الذي يدل على النظرة الإيجابية للرؤساء بمؤسسة البناء المعدني الذين يصبون جل اهتماماتهم على نقاط القوة لدى الأفراد ذلك إيماناً منهم بأن نقاط القوة تساعد على تطوير الأعمال وتحقيق الإبداع التنظيمي، ثم تلتها العبارة رقم 13 "يعبر مسؤولي المباشر عن تقديره لي عندما أنجز أعمالاً جيدة" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}= 4,32$) بانحراف معياري بلغ (0,58) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني يثنون على الأعمال الجيدة التي يقوم بها مرؤوسوهم وهذا الأمر يعد بمثابة تحفيز معنوي لهم، أما في المرتبة التي تلي فجاءت العبارة رقم 15 "ساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}= 4,29$) بإنحراف معياري بلغ (0,58) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ ومنه يمكننا أن نستنتج بأن قادة مؤسسة البناء المعدني يسعون من أجل إكتشاف مواطن القوة والضعف في أداء مرؤوسيههم وذلك من أجل الإستثمار الأمثل لنقاط قوتهم وتقويما لنقاط ضعفهم من خلال إقتراح برامج تكوينية تساعدهم على معالجة إحتياجاتهم الأدائية (متعلقة بمجال عملهم) أو السلوكية (تطوير قدرات؛ كالثقة بالذات، التواصل الفعال...إلخ)، أما أخيرا فجاءت العبارة رقم 14 "يعتبرني رئيسي المباشر فردا مميزا لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=4,16$) بإنحراف معياري قدر ب (0,66) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن قادة المرؤوسين بالمؤسسة لديهم قدرة خاصة بالتمييز بين الفروقات الفردية الكامنة لدى مرؤوسيههم ويسعون لمعرفة طموحات كل فرد من أفراد المجموعة من أجل مكافئة كل واحد منهم حسب طموحاته (ترقية، نقطة جيدة في تقييم الأداء، الثناء على مجهوداته أمام الزملاء...إلخ).

الفصل السادس:عرض ومناقشة نتائج الدراسة

خامسا: مستوى ممارسة القيادة التحويلية ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي

جدول رقم (19) مستوى ممارسة القيادة التحويلية ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	بعد التحفيز الإلهامي.	4,3831	0,41281	درجة عالية جدا
02	بعد التأثير المثالي.	4,3107	0,41773	درجة عالية جدا
03	بعد الإعتبارات الفردية.	4,2825	0,40419	درجة عالية جدا
04	بعد الإستشارة الفكرية.	4,2751	0,45451	درجة عالية جدا
	مستوى ممارسة القيادة التحويلية حسب وجهة نظر أفراد العينة	4,3131	0,28848	درجة عالية جدا

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 02/ والمتعلق بـ: بمتغير القيادة التحويلية: بلغ ($\bar{x} = 4,31$) بإنحراف معياري بلغ (0,28)

وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

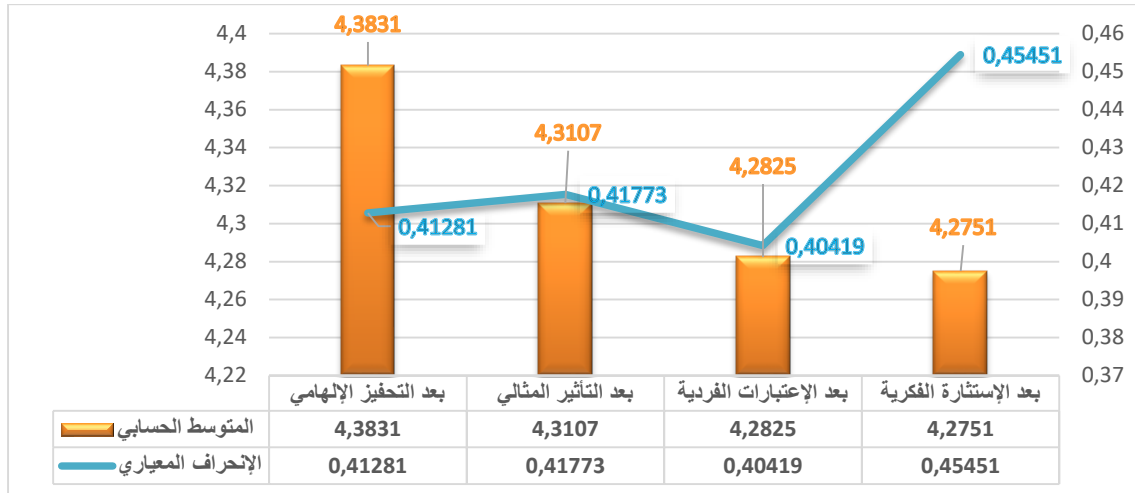
العام للبعد الذي ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماما

على أن مستوى القيادة التحويلية بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هي بدرجة عالية جدا

حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى القيادة التحويلية:

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (16) ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى القيادة التحويلية.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (16) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو لبعد "التحفيز الإلهامي" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=4,38$) بإنحراف معياري بلغ (0,41) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني قادرون على إيصال توقعاتهم الإيجابية إلى الآخرين بالاعتماد على عدة الطرق مثل ما ذكره حساب (2021) كالأساليب اللفظية والغير لفظية، والرموز، والشعارات من أجل تركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، بمعنى إنجاز أشياء كثيرة من خلال الرفع من الجهد المبذول (حساب، 2021، ص66).

أما ثانياً فقد جاء بعد "التأثير المثالي" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=4,31$) بإنحراف معياري بلغ (0,41) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني ينالون إعجاب واحترام كبير من قبل مرؤوسيه؛ وحسب Rafferty & Griffin (2004) أن هذا لا يكون إلا من خلال عملهم على تقديم احتياجات مرؤوسيه قبل احتياجاتهم الشخصية، كما ينبغي للقائد أن يحرص على قيامه بتصرفات أخلاقية تجعله قدوة من طرف العاملين، وأن يكون على استعداد

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالحهم، ويشارك أتباعه في الاخطار التي من الممكن أن يقعوا فيها، وما إن توافرت هذه الصفات في القائد يصبح أتباعه يكونون له الاحترام والتقدير، وكما أن تلك الأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها تصبح لها معنى بالنسبة لهم وبالتالي يعملون بأقصى القدرات التي يمتلكونها (Rafferty & Griffin , 2004).

في حين ثالثا جاء بعد "الإعتبرات الفردية" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=4,40$) بإنحراف معياري بلغ (0,40) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني يعطون الاهتمام الشخصي لمروسيهم وإدراكهم بمبدأ اختلاف القدرات بين العاملين وبالتالي يتعاملون مع كل فرد حسب قدراته وإمكانياته، وقد عرف كل من بن خليفة وبعلي (2021) الإعتبرات الفردية على أنها مجموع السلوكيات التي تمكن القائد بأن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، وهذا من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع هذه الحاجات (بن خليفة و بعلي، 2021، ص240)،

أما رابعا ف جاء بعد "الإستثارة الفكرية" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=4,27$) بإنحراف معياري بلغ (0,45) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن قادة مؤسسة البناء المعدني لديهم مستوى عالي كذلك من سلوكيات الإستثارة الفكرية، فحسب Rafferty & Griffin (2004) فإن هذه السلوكيات تزيد من إهتمام الأتباع، من خلال الوعي بالمشكلات، والتي تنمي قدرتهم وميلهم إلى التفكير في المشكلات بطرق جديدة، وتظهر آثار التحفيز الفكري في زيادة قدرة الأتباع على تصور المشكلات وفهمها وتحليلها وفي تحسين جودة الحلول التي يولدونها (Rafferty & Griffin , 2004, p. 333).

2- عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

« ما تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لمستوى رأس المال النفسي لديهم؟

أولاً: بعد الكفاءة الذاتية

جدول رقم (20) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده: الكفاءة الذاتية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	أعرض مجالات عملي في الإجماعات مع إدارة المؤسسة بدون خجل.	4,1834	0,79923	درجة عالية
02	أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الجماعية المتعلقة بعملتي.	4,1183	0,78541	درجة عالية
03	أحرص على تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها.	4,3728	0,76964	درجة عالية جداً
04	أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.	4,2781	0,73164	درجة عالية جداً
	مستوى الكفاءة الذاتية حسب وجهة نظر أفراد العينة	4,2382	0,53648	درجة عالية جداً

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 02/ والمتعلق ب: بعد الكفاءة الذاتية: بلغ ($\bar{x} = 4,23$) بإنحراف معياري بلغ (0,53)

وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

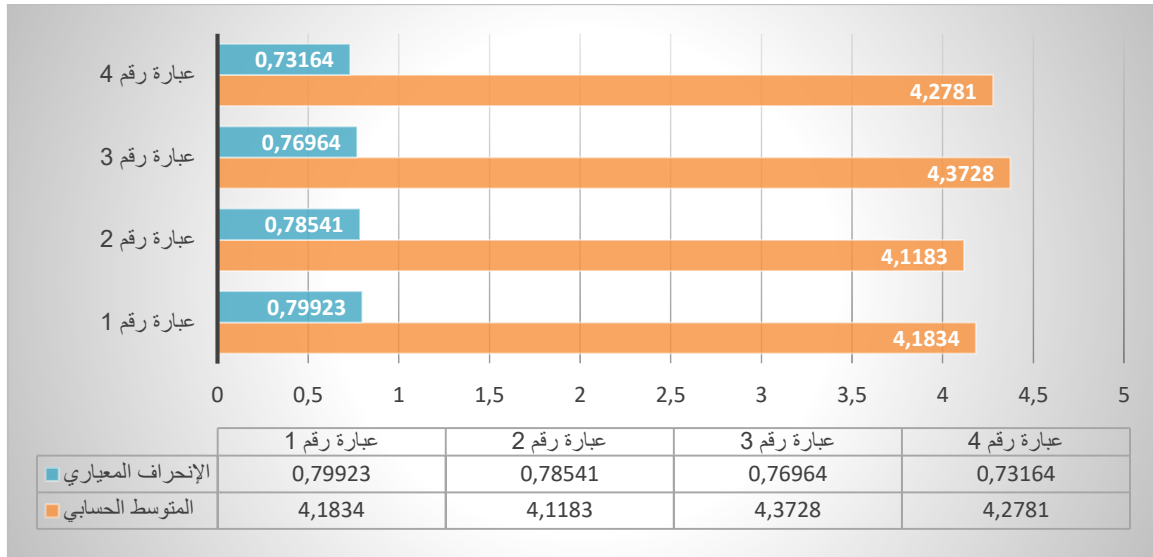
العام للبعد الذي ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون تماماً

على أن مستوى الكفاءة الذاتية بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هي بدرجة عالية جداً

حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الكفاءة الذاتية:

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (17) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الكفاءة الذاتية.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (17) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة الثالثة "أحرص على تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,37$) بإنحراف معياري بلغ (0,76) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة يحرصون على حل المشكلات التي تستغرق منهم وقت زمني طويل من أجل أن يجدوا لها حلاً، ثم تلتها العبارة الرابعة " أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,27$) بإنحراف معياري بلغ (0,73) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة عندما يقدمون المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملهم يشعرون بالثقة في أنفسهم وهذا مؤشر دال على الكفاءة الذاتية للفرد، ثم تلتها العبارة الأولى "أعرض مجالات عملي في الاجتماعات مع إدارة المؤسسة بدون خجل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,18$) بإنحراف معياري بلغ (0,79) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ فالتعبير عن الآراء في الاجتماعات الرسمية أمام أعضاء الإدارة العليا دليل

الفصل السادس:عرض ومناقشة نتائج الدراسة

قاطع على كفاءة الفرد بمجال عمله وهذا ما أكدته هذه النتيجة التي كان أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين عليها، وفي الأخير جاءت العبارة الثانية " أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الجماعية المتعلقة بعملتي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=4,11$) بإنحراف معياري بلغ (0,78) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتبادلون المناقشات الجماعية المتعلقة بعملهم بكل أريحية وثقة وهذا الأمر قد يساهم في الوصول لحل العديد من المشاكل المتعلقة بمجال عملهم.

ثانيا: بعد الأمل

جدول رقم (21) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بـ: الأمل.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
05	في الوقت الحالي أتابع أهدافي في المؤسسة بنشاط.	4,3491	0,72540	درجة عالية جدا
06	هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل.	4,1953	0,71779	درجة عالية
07	أرى نفسي شخص ناجح جدا في العمل مستقبلا.	4,4675	0,63654	درجة عالية جدا
08	في الوقت الحالي أحقق أهداف العمل التي أحدها لنفسي.	3,3787	1,31783	درجة متوسطة
	مستوى الأمل حسب وجهة نظر أفراد العينة	4,0976	0,52760	درجة عالية جدا

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

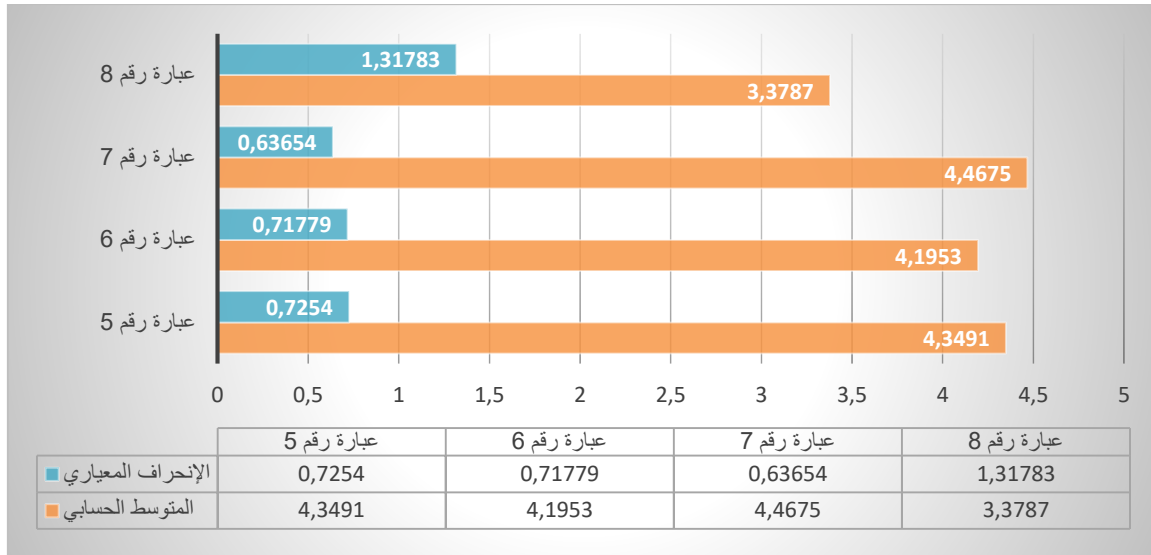
المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد الأمل: بلغ ($\bar{x}= 4,09$) بإنحراف معياري بلغ (0,52) وهذا الأخير

اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الأمل بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هي بدرجة عالية جدا حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأمل:

الشكل رقم (18) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الأمل.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (18) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة السابعة "أرى نفسي شخص ناجحاً جداً في العمل مستقبلاً" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,46$) بإنحراف معياري بلغ (0,63) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أنفسهم ناجحين مستقبلاً في عملهم وهذا الأمر في بالغ الأهمية فالفرد الذي يتوقع نجاحه في أي شيء بالمستقبل يدل على إيمانه القوي بقدراته وكفاءته بمجال عمله، ثم تلتها العبارة الخامسة "في الوقت الحالي أتابع أهدافي في المؤسسة بنشاط" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 4,34$) بإنحراف معياري بلغ (0,72) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ هذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يسعون وفق أهداف محددة وبطبيعة الحال هذه الأهداف قد تكون مسطرة من قبل المؤسسة أو حتى هي أهداف شخصية

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

متعلقة بمسارهم الوظيفي، بعدها جاءت العبارة السادسة "هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}= 4,19$) بإنحراف معياري بلغ (0,71) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة يدركون جيدا بأن لأي مشكلة عدة حلول وهذا الأمر يلعب دورا مهما جدا في تحديد الحل الأمثل عند وقوع مشكل معين فالإدراك المسبق بوجود عدة حلول يجعل الفرد على إستعداد لإختيار حل يفيد الفرد والمؤسسة معا، وأخيرا جاءت العبارة الثامنة "في الوقت الحالي أحقق أهداف العمل التي أددتها لنفسي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}= 3,37$) بإنحراف معياري بلغ (1,31) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة في موقف الحياد حول هذه العبارة وهذا قد يدل على أن مؤسسة البناء المعدني هي من تضع الأهداف التي يسير عليها أفراد المؤسسة من أجل تحقيقها وليس كل فرد يرسم هدف معين ويسعى لتحديدها بنفسه.

جدول رقم (22) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء: المرونة.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
09	عندما أواجه عائقا في العمل يكون لدي القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية.	3,4142	1,36497	درجة عالية
10	قد أشعر بالإرهاق في العمل، الا انه يمكنني المضي قدما لإنجازه بنجاح.	3,4556	1,49984	درجة عالية
11	لدي القدرة على مواجهة صعوبات العمل حتى في حالة فقدان التشجيع من قبل زملائي.	3,6391	1,36491	درجة عالية
12	عندما أشعر بالإحباط في عملي، فإنني أستطيع العودة بسرعة الى المستوى المطلوب.	3,3787	1,31783	درجة متوسطة
	مستوى المرونة حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,4719	0,96302	درجة عالية

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد المرونة: بلغ ($\bar{x} = 3,47$) بإنحراف معياري بلغ (0.96)

وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط

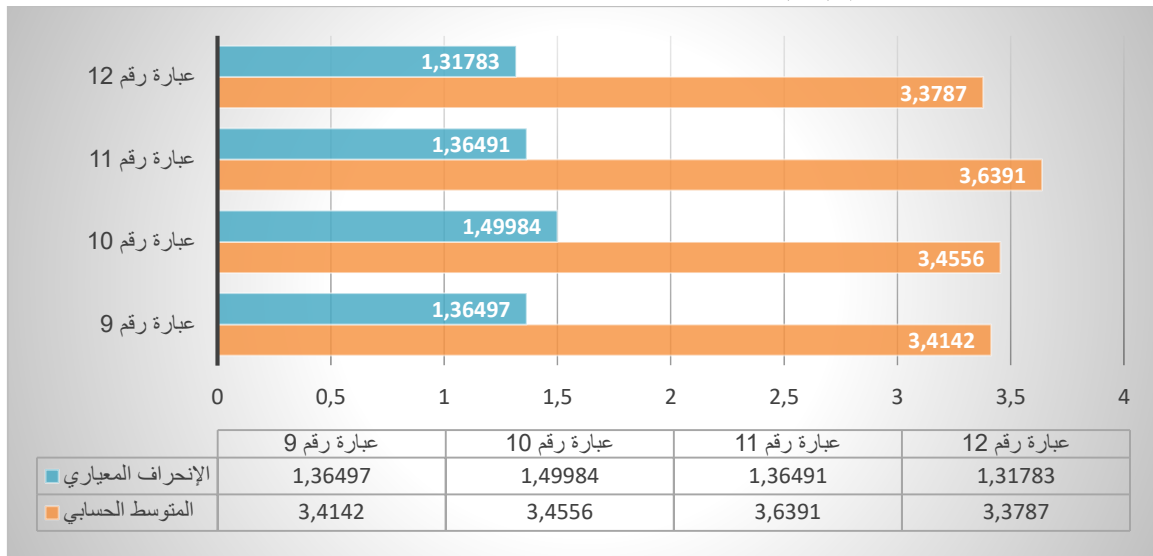
الحسابي العام للبعء الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة

موافقون على أن مستوى المرونة بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هي بدرجة عالية جدا

حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى المرونة:

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (19) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى المرونة.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (19) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة رقم 11 "الذي القدرة على مواجهة صعوبات العمل حتى في حالة فقدان التشجيع من قبل زملائي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 3,63$) بإنحراف معياري بلغ (1,36) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ لكن عموماً فإن نسبة درجة الاتفاق على هذه العبارة هي عالية مما يدل على أن هناك فئة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة الذاتية في تحمل الصعوبات المتعلقة بمجال العمل حتى وإن غاب الدعم من قبل الزملاء، ثم تلتها العبارة رقم 10 "قد أشعر بالإرهاق في العمل، إلا أنه يمكنني المضي قدماً لإنجاز بنجاح" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 3,45$) بإنحراف معياري بلغ (1,49) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوقنون بأن الإرهاق نتيجة حتمية بعد إنجاز مهام معينة سواء كانت بدنية أو ذهنية لكن بالرغم من الإرهاق الذي يشعرون به أحياناً إلا أنهم يسعون لإنجاز مهامهم بنجاح، ثم تليها العبارة رقم 9 "عندما أواجه عائقاً في العمل يكون لدي القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 3,41$) بإنحراف معياري بلغ (1,36) وهذا

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة وليس كلهم قادرين على التعافي والعودة للحالة الطبيعية عندما يواجهون عائقاً في عملهم، وأخيراً جاءت العبارة رقم 12 "عندما أشعر بالإحباط في عملي، فإنني أستطيع العودة بسرعة إلى المستوى المطلوب" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x} = 3,37$) بإنحراف معياري بلغ (1,31) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة من يمكنهم أن يعودوا بسرعة لمستواهم عندما يشعرون بالإحباط في عملهم.

رابعاً: بعد التفاوض

جدول رقم (23) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بـ: التفاوض.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
13	أدرك دائماً أن لكل مشكلة في العمل لها حل ممكن ومحتمل.	4,2959	0,74485	درجة عالية جداً
14	أؤمن بأن كل شيء سيتغير نحو الأفضل في حالة مواجهتي لظرف سيئ في العمل.	4,1775	0,80428	درجة عالية
15	أعتقد أن النجاح في العمل الحالي ستوضح آثاره مستقبلاً.	4,0473	0,80038	درجة عالية
16	أنا متفائل بخصوص الأحداث المستقبلية المتعلقة بعملي.	3,4556	1,49984	درجة عالية
	مستوى التفاؤل حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,9941	0,51028	درجة عالية

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

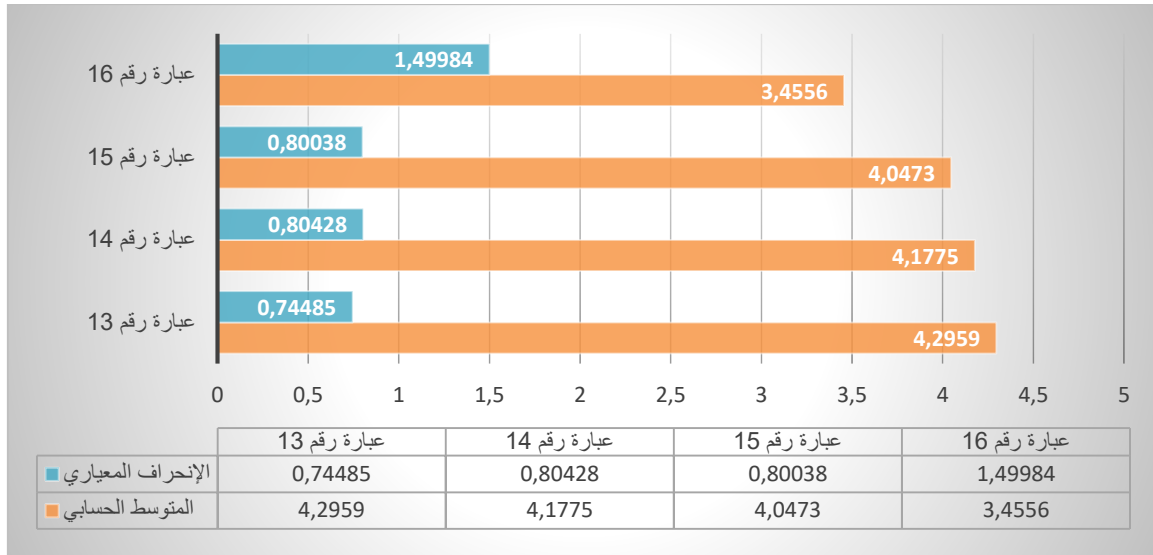
المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد التفاوض: بلغ ($\bar{x} = 3,99$) بإنحراف معياري بلغ (0.51) وهذا

الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى التفاؤل بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هي بدرجة عالية جدا حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التفاؤل:

الشكل رقم (20) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التفاؤل.



المصدر: بالاعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (20) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة رقم 13 "أدرك دائما أن لكل مشكلة في العمل لها حل ممكن ومحتمل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=4,29$) بإنحراف معياري بلغ (0,74) وهذا الأخير أصغر من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أغلب أفراد العينة الدراسة يدركون دائما بأن لكل مشكلة في العمل لها حل ممكن ومحتمل، ثم تلتها العبارة رقم 14 "أؤمن بأن كل شيء سيتغير نحو الأفضل في حالة مواجهتي لظرف سيئ في العمل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=4,17$) بإنحراف معياري بلغ (0,80) وهذا الأخير أصغر من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أغلب أفراد العينة الدراسة يؤمنون بأن كل شيء سيتغير نحو الأفضل في حالة واجهتهم لظرف سيئ في العمل، ثم تلتها العبارة رقم 15 "أعتقد أن النجاح في العمل الحالي ستتضح اثاره مستقبلاً" بحيث بلغ متوسطها

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الحسابي ($\bar{x}=4,04$) بإنحراف معياري بلغ (0,80) وهذا الأخير أصغر من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم إعتقاد إيجابي بشأن مفهوم النجاح في العمل الحالي بمعنى أنهم إذا نجحوا حالياً في عملهم فإن هذا النجاح سيقابله مستقبلاً آثار إيجابية سواء على الفرد ("نقطة جيدة في المردودية الفردية، ترقية في المنصب) أو على المستوى التنظيمي (تحقيق مستويات عالية من الأرباح)، أما أخيراً فجاءت العبارة رقم 16 "أنا متفائل بخصوص الأحداث المستقبلية المتعلقة بعملتي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,45$) بإنحراف معياري بلغ (1,49) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن ليس جميع الأفراد متفقين بشكل تام على أنهم متفائلين بخصوص الأحداث المستقبلية المتعلقة بعملهم.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

خامسا: مستوى رأس المال النفسي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي

جدول رقم (24) مستوى رأس المال النفسي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	بعد الكفاءة الذاتية	4,2382	0,53648	درجة عالية جدا
02	بعد الأمل	4,0976	0,52760	درجة عالية
03	بعد المرونة	3,4719	0,96302	درجة عالية
04	بعد التفاؤل	3,9941	0,51028	درجة عالية
	مستوى رأس المال النفسي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,9518	0,47026	درجة عالية

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 02/ والمتعلق ب: بمتغير رأس المال النفسي: بلغ ($\bar{x} = 3,95$) بإنحراف معياري بلغ (0,47)

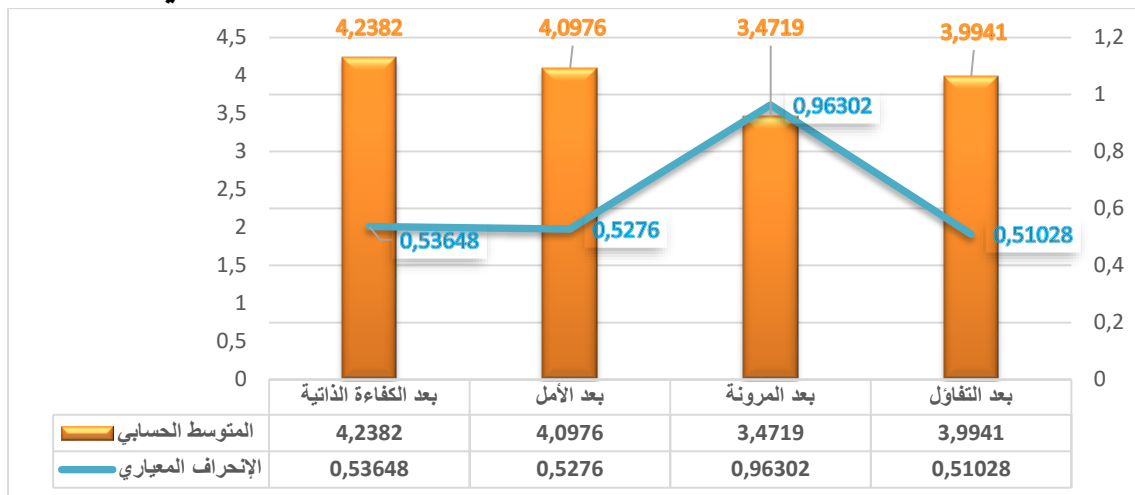
وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون

على أن مستوى رأس المال النفسي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هو بدرجة عالية

حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى رأس المال النفسي:

الشكل رقم (21) ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى رأس المال النفسي.



المصدر: بإعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (21) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو لبعد "الكفاءة الذاتية" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=4,23$) بإنحراف معياري بلغ (0,53) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالي جدا من الكفاءة الذاتية وهذا ما قد يجعلهم قادرين على إنجاز أعمالهم وهذا ما أكدته النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا (1986) Bandura كون أن معتقدات الفرد المرتبطة بقدرته على أداء عمل معين، تؤثر في كيفية أدائه للعمل، وقد حدد باندورا بعدين للكفاءة الذاتية؛ البعد الأول يسمّى بالكفاءة الذاتية الشخصية (Personal Self-efficacy)؛ ويقصد بها إيمان الفرد بقدرته على تنفيذ المهام المطلوبة منه بنجاح، أما البعد الثاني؛ فيسمى بتوقع المخرجات (Outcome Expectancy)؛ ويشير إلى إيمان الفرد بأن سلوكه بطريقة معينة سيؤدي إلى النتائج المطلوبة (نوافلة والعمرى، 2013، ص11).

أما ثانيا فقد جاء بعد "الأمل" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=4,09$) بإنحراف معياري بلغ (0,52) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي جدا من الشعور

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بالأمل الذي قد يعطيهم دافع قوي للنجاح في أداء مهامهم الوظيفية وهذا ما تؤكدته دراسات سنايدر (1991) حينما وضع تعريفين للأمل، فالأول يشير إلى أن الأمل عبارة عن "حالة من الدافعية الإيجابية تؤدي إلى النشاط الداخلي وتدعم الشعور بالنجاح"، أما التعريف الثاني فقد وصف الأمل على أنه "التوجه المعرفي الإيجابي الذي يعطي الشعور بالدافع القوي للنجاح" (معمرية، 2018، صفحة 277).

في حين ثالثا جاء بعد "التفاؤل" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=3,99$) بإنحراف معياري بلغ (0,51) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالي من التفاؤل.

أما رابعا فجاء بعد "المرونة" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=3,47$) بإنحراف معياري بلغ (0,96) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي من المرونة مما يدل على قدرتهم على مواجهة الصعاب المتعلقة بمجال عملهم وتحملها وكذا قدرتهم على تجاوز الأحداث الضاغطة التي تمر بهم.

3- عرض نتائج التساؤل الفرعي الثالث:

« ما تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لمستوى الإبداع التنظيمي في

مؤسستهم؟

أولاً: بعد الإبداع على المستوى الفردي

جدول رقم (25) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد: الإبداع على المستوى الفردي.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	3,8698	0,75252	درجة عالية
02	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري في العمل بطلاقة.	4,0000	0,98802	درجة عالية
03	لدي القدرة على رؤية الأشياء في عملي من زوايا مختلفة.	3,7870	0,77279	درجة عالية
04	أستطيع في الكثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	3,7929	1,05715	درجة عالية
05	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.	3,8639	0,79384	درجة عالية
06	لدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن عملي.	3,9941	0,85563	درجة عالية
07	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	4,2544	0,74025	درجة عالية جداً
	مستوى الإبداع على المستوى الفردي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,9372	0,43990	درجة عالية

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد الإبداع على المستوى الفردي: بلغ ($\bar{x} = 3.93$) بإنحراف

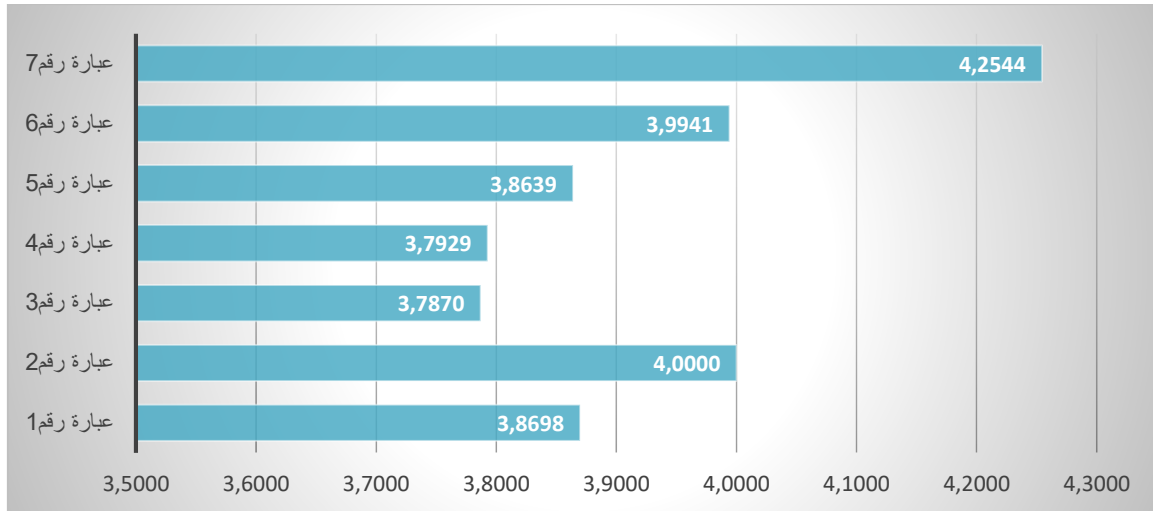
معيارى بلغ (0,43) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها

حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الإبداع على المستوى الفردي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب العبارات المتعلقة بقياس مستوى الإبداع على المستوى الفردي:

الشكل رقم (22) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الإبداع على المستوى الفردي.



المصدر: بإعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (22) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة السابعة "الذي

القدرة على تنظيم أفكاره" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}= 4,25$) بإنحراف معياري بلغ (0,74)

وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة قادرون على تنظيم أفكارهم، ثم تلتها

العبارة الثانية "الذي القدرة على التعبير عن أفكاره في العمل بطلاقة" بحيث بلغ متوسطها الحسابي

($\bar{x}=4$) بإنحراف معياري بلغ (0,98) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد

وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم قدرة

التعبير عن أفكارهم بطلاقة، ثم تلتها العبارة السادسة "الذي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن

عملي" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,99$) بإنحراف معياري بلغ (0,85) وهذا الأخير أقل

من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛

الفصل السادس:عرض ومناقشة نتائج الدراسة

مما يدل على أنه لديهم الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن عملهم، بعدها جاءت العبارة الأولى لدي "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,8698$) بإنحراف معياري بلغ (0,75) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال، ثم تلتها العبارة الخامسة "لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,8639$) بإنحراف معياري بلغ (0,79) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يتنازلون عن أهدافهم ويصرون على تحقيقها، بعدها جاءت العبارة الرابعة "أستطيع في الكثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,79$) بإنحراف معياري بلغ (1,05) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة فقط من يستطيعون في الكثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل، وأخيرا جاءت العبارة الثالثة "الذي القدرة على رؤية الأشياء في عملي من زوايا مختلفة" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,78$) بإنحراف معياري بلغ (0,77) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على رؤية الأشياء في عملهم من زوايا مختلفة.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ثانياً: بعد التجديد والتحسين في العمليات

جدول رقم (26) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بـ: التجديد والتحسين في العمليات.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
08	تنتج المؤسسة منتجات جديدة ومتطورة تتناسب وحاجات زبائنها.	3,3077	1,15984	درجة متوسطة
09	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها الحالية باستمرار.	3,6450	1,17184	درجة عالية
10	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة وفقاً لما يتطلبه المنتج الجديد.	3,5030	1,17070	درجة متوسطة
11	تقوم المؤسسة بتحسين العمليات الإنتاجية وطرق إنجاز أعمالها.	3,5562	1,16424	درجة متوسطة
12	تنوع المؤسسة في أساليبها التسويقية للتعامل مع مختلف الأسواق الداخلية والخارجية.	3,3905	1,12922	درجة متوسطة
13	تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها لتقديم حلول جديدة.	3,7396	1,20649	درجة عالية
14	تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي من أجل تقديم أفكار وحلول جديدة لمشكلات العمل.	3,9645	0,99937	درجة عالية
	مستوى التجديد والتحسين في العمليات حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,5867	0,66335	درجة عالية

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات

المحور 02/ والمتعلق بـ: بعد التجديد والتحسين في العمليات: بلغ ($\bar{x} = 3,34$) بإنحراف معياري بلغ

(0,75) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط

الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة

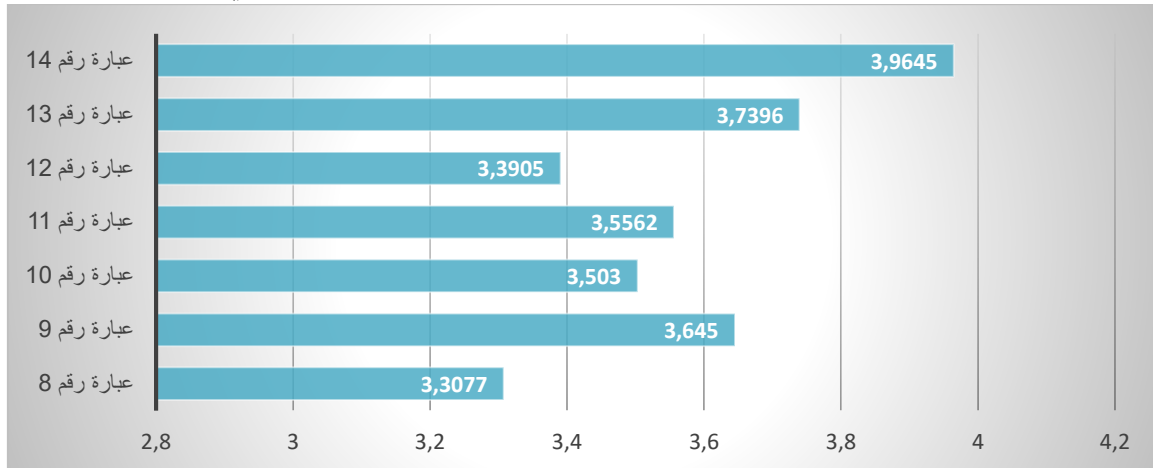
حول مستوى التجديد والتحسين في العمليات بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» كانت

بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب العبارات المتعلقة بقياس مستوى

التجديد والتحسين في العمليات:

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (23) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التجديد والتحسين في العمليات.



المصدر: بإعتماد على برنامج EXCEL.

من خلال الشكل رقم (23) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو للعبارة رقم 14 "تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي من أجل تقديم أفكار وحلول جديدة لمشكلات العمل" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,96$) بإنحراف معياري بلغ (0,99) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ الأمر الذي يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقين بدرجة عالية على أن مؤسسة البناء المعدني تعمل على تشجيع العمل من أجل تقديم أفكار وحلول جديدة لمشكلات العمال، ثم تلتها العبارة رقم 13 "تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها لتقديم حلول جديدة" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,73$) بإنحراف معياري بلغ (1,21) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن المؤسسة تعمل على تشجيع موظفيها لتقديم حلول جديدة، ثم تلتها العبارة التاسعة "تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها الحالية باستمرار" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,64$) بإنحراف معياري بلغ (1,17) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن المؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها باستمرار، بعدها جاء العبارة رقم 11 "تقوم الشركة بتحسين

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

العمليات الإنتاجية وطرق إنجاز أعمالها" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,55$) بإنحراف معياري بلغ (1,16) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن المؤسسة تقوم بتحسين العمليات الإنتاجية وطرق إنجاز أعمالها، بعدها جاءت العبارة العاشرة "تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة وفقا لما يتطلبه المنتج الجديد" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,50$) بإنحراف معياري بلغ (1,17) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن المؤسسة تعمل على تصميم عمليات جديدة وفقا لما يتطلبه المنتج الجديد، ثم تلتها العبارة رقم 12 "تنوع المؤسسة في أساليبها التسويقية للتعامل مع مختلف الأسواق الداخلية والخارجية" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,39$) بإنحراف معياري بلغ (1,12) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن المؤسسة تنوع في أساليبها التسويقية للتعامل مع مختلف الأسواق الداخلية والخارجية، وأخيرا جاءت العبارة الثامنة "تنتج المؤسسة منتجات جديدة ومتطورة تتناسب وحاجات زبائننا" بحيث بلغ متوسطها الحسابي ($\bar{x}=3,30$) بإنحراف معياري بلغ (1,15) وهذا الأخير أكبر من الواحد مما يشير إلى عدم تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة؛ مما يدل على أن عدد معتبر من أفراد عينة الدراسة يتفقون حول أن المؤسسة تنتج منتجات جديدة ومتطورة تتناسب وحاجات زبائننا.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: مستوى الإبداع التنظيمي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي

جدول رقم (27) مستوى الإبداع التنظيمي ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	بعد الإبداع على المستوى الفردي	3,9372	0,43990	درجة عالية
02	بعد التجديد والتحسين في العمليات	3,5867	0,66335	درجة متوسطة
	مستوى الإبداع التنظيمي حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7621	0,40781	درجة عالية

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور 02/ والمتعلق بـ: بمتغير الإبداع التنظيمي: بلغ ($\bar{x} = 3,76$) بإنحراف معياري بلغ

(0,40) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة

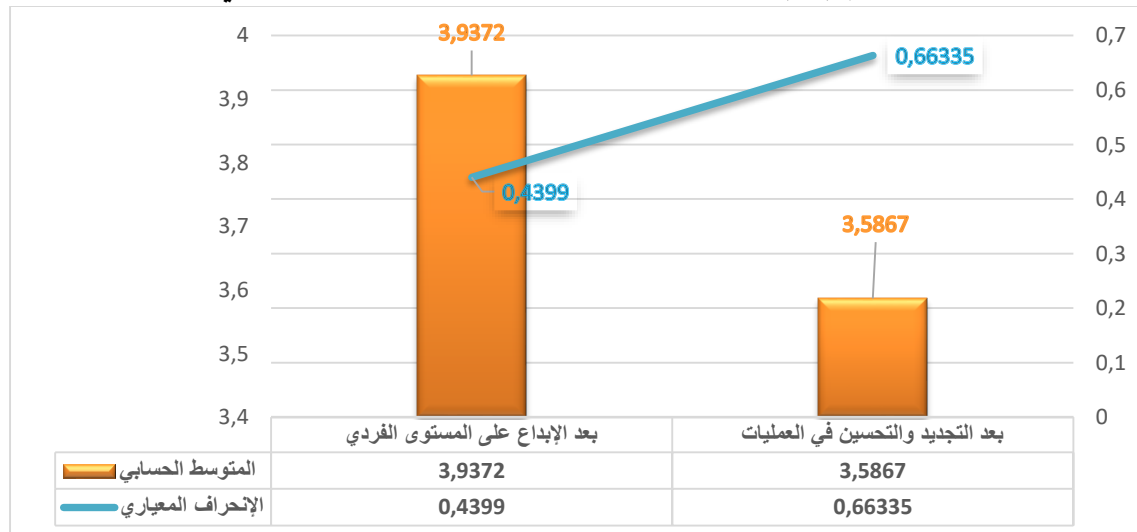
المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات

أفراد العينة موافقون على أن مستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL»

هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى

الإبداع التنظيمي:

الشكل رقم (24) ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى الإبداع التنظيمي.



المصدر: بالإعتماد على برنامج EXCEL.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الشكل رقم (24) يتضح لنا بأن أكبر متوسط حسابي هو لبعد "الإبداع على المستوى الفردي" بحيث بلغ متوسطه الحسابي ($\bar{x}=3,93$) بإنحراف معياري بلغ (0,43) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد؛ الأمر الذي يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالي من الإبداع على المستوى الفردي على النقيض من ذلك أي على مستوى جماعات العمل والتجديد والتحسين في العمليات من منتجات فهي بدرجة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد "التجديد والتحسين في العمليات" ($\bar{x}=3,58$) بإنحراف معياري بلغ (0,66) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، لكن الدرجة الكلية أي الخاصة بالإبداع التنظيمي ككل بجميع عناصره (المستوى الفردي الذي يشمل الخصائص الفردية للموظفين وبعد التجديد والتحسين في العمليات الذي يعكس إبداع جماعات العمل والإبداع في إجراءات وطرق العمل) قد كانت عالية فقد بلغ المتوسط الحسابي ($\bar{x}=3,73$) بإنحراف معياري بلغ (0,40) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية لمقياس الإبداع التنظيمي المعتمد في الدراسة مما يدل على أن مستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL» هو بدرجة عالية حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

4- عرض نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

قبل الشروع في إختبار فرضيات الدراسة ينبغي أولاً التأكد من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وذلك من أجل تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة تبعاً لطبيعة البيانات (إحصاء معلمي/لا معلمي)، وعليه ومن أجل اختبار طبيعة توزيع إجابات العينة نستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov، ومعاملتي الإلتواء والتقلطح.

جدول رقم (28) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة.

نتيجة نوع التوزيع	Tests of Normality						متغيرات الدراسة
	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
تتبع التوزيع الطبيعي	0,067	169	0,985	0,051	169	0,069	القيادة التحويلية
تتبع التوزيع الطبيعي	0,320	169	0,990	,200*	169	0,062	رأس المال النفسي
تتبع التوزيع الطبيعي	0,059	169	0,985	,200*	169	0,054	الإبداع التنظيمي
* يتم الإعتماد على نتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة اقل من 50 واختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 (More & Wolkersdorfer, 2022, p. 6)، فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.							
Skewness/ Std. Error	الخطأ المعياري Std. Error	التقلطح Kurtosis	Skewness/ Std. Error	الخطأ المعياري Std. Error	الإلتواء Skewness	متغيرات الدراسة	
-1,37	0,371	-0,507	0,27	0,187	0,051	القيادة التحويلية	
-0,56	0,371	-0,208	0,51	0,187	0,096	رأس المال النفسي	
-1,19	0,371	-0,441	1,11	0,187	0,207	الإبداع التنظيمي	
* نقوم بقسمة إحصاءات التقلطح على الخطأ المعياري للتقلطح وكذا قيمة الإلتواء على الخطأ المعياري للإلتواء والنتيجة يجب أن تكون أقل (1.96 ±) لكل من معاملي الإلتواء والتقلطح على خطأيهما المعياري (حمادوش و بغول، 2019، صفحة 267).							

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova) تظهر أن مستوى المعنوية (sig) لاختبار التوزيع الطبيعي هي أكبر من (0.05)، كما أن معاملات الإلتواء والتقلطح لجميع المتغيرات هي أقل (\bar{F} 1.96) وبالتالي فإن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

وعليه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية (البارامترية) في اختبار الفرضيات

الدراسة.

4-1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

« يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء

المعدني «CR METAL».

4-1-1- المقاربة المستخدمة في تحليل الوساطة:

استخدمت الوساطة الإحصائية من قبل الكثير من الباحثين في مختلف العلوم، حيث أطلق عليها الباحثين النفسيين تسمية التأثير غير المباشر وذلك لأن التأثير غير المباشر ينتقل من المتغير المستقل X إلى المتغير التابع Y عن طريق متغير ثالث، وللمنموذج الهيكلي تأثيرات مباشرة وغير مباشرة؛ فالتأثير المباشر يكون من خلال تأثير المتغير المستقل X على المتغير التابع Y بصورة مباشرة، أما التأثير غير المباشر فيكون من خلال تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع Y عبر متغير آخر M والذي يمثل التأثير غير المباشر وتسمى بالوساطة الإحصائية (غفران، 2019، ص456).

إستخدما في هذه الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares) وتسمى أيضا نمذجة مسار PLS، "وتستخدم النمذجة القائمة على التغيرات أساسا لتأكيد أو رفض نظريات البحث، كما تستخدم نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية أساسا لتطوير النظريات في البحوث الوصفية، وهذا بواسطة التركيز على تفسير التغيرات الذي يحدث في المتغيرات التابعة عند قيامنا بفحص النموذج" (هاير، هالت، غينكل، و زارستد، 2020، ص23-24).

وقد إعتدنا على طريقة Bootstrapping في تحليل الوساطة؛ بحيث يرجع الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى كل من بريشر وهايز (Hayes and Preacher) وهي اختبار إعادة المعاينة، والميزة

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الرئيسية لهذه الطريقة هي أنها لا تشترط فرضية التوزيع الطبيعي، وبالتالي فهي مناسبة أيضا لأحجام العينات الصغيرة، كما أن لها ميزة على طريقة Sobel، حيث يمكن أن تساعد في تحديد تأثير الوسطة بشكل مؤكد، يتم حساب متوسط جميع تقديرات Bootstrap بواسطة التقدير النقطي للتأثير غير المباشر (ab)، وتكمن أهميته في استنتاج التأثير غير المباشر (ab) من مجال الثقة من توزيع Bootstrap، إذا كان مجال الثقة لا يتضمن الصفر (بداوي، نعيجات، وحدي، 2019، ص 241).

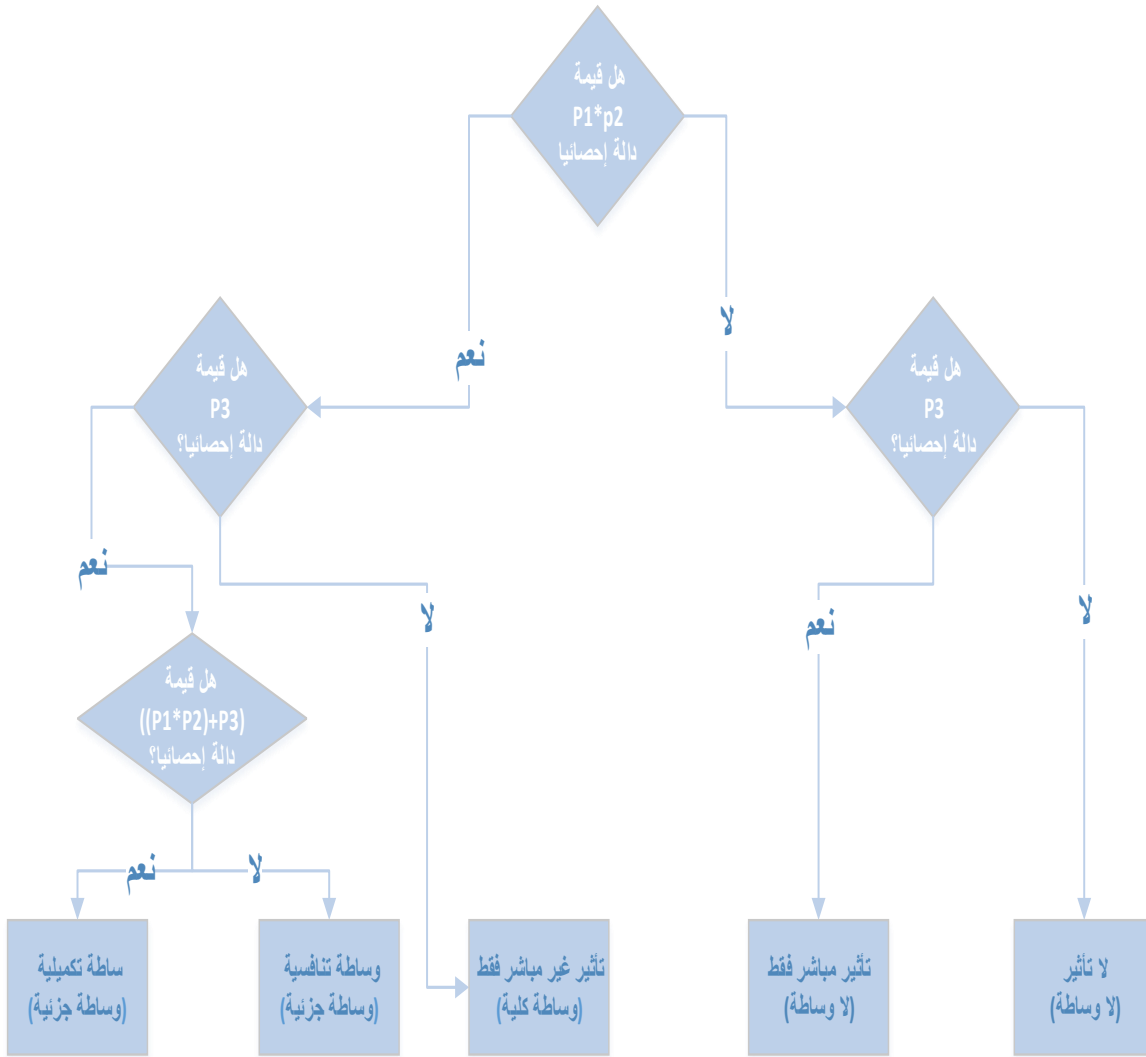
4-1-2- إختبار الفرضية:

يتم اختبار الفرضية من خلال معاملات المسار للتأثير المباشر وغير المباشر بثلاث خطوات

كما يلي (PREACHER & HAYES, 2008):

- أولا: سنقوم بفحص التأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير التابع، إذا كانت العلاقة موجبة ودالة إحصائياً، عندئذ يجب تقييم التأثير غير المباشر (تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، من خلال المتغير الوسيط).
 - ثانياً: إذا تم العثور على أن التأثير غير المباشر دال إحصائياً، فإن التوسط موجود، غير ذلك فلا يوجد إمكانية للتوسط.
 - ثالثاً: تم التأكد من طبيعة التوسط (توسط كلي أو جزئي) من خلال تقييم التأثير المباشر (التأثير المتبقي للمتغير المستقل في المتغير التابع بعد تضمين المتغير الوسيط، على سبيل المثال، التأثير المباشر = التأثير الكلي - التأثير غير المباشر). إذا تم العثور على قيمة دالة إحصائياً للتأثير المباشر، فهناك حالة توسط جزئية. خُلف ذلك، توجد وساطة كلية.
- والشكل الموالي يبين إجراءات تحليل الوسطة.

شكل رقم (25) يمثل إجراءات تحليل الوساطة.



المصدر: (هاير، هالت، غينكل، وزارستد، 2020، ص304).

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

4-1-3- معاملات المسار للتأثير المباشر:

جدول رقم (29) يوضح معاملات المسار للتأثير المباشر.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	معامل التأثير	المسار PATH
0,000	15,944	0,778	1P: القيادة التحويلية -> رأس المال النفسي
0,000	8,236	0,859	2P: رأس المال النفسي -> الإبداع التنظيمي
0,119	1,558	-0,189	3P: القيادة التحويلية -> الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (4 SMART PLS).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

1P: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على رأس المال النفسي وقد كان هذا

التأثير كبيرا بحيث بلغت قيمته (0,778).

2P: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي وقد كان هذا

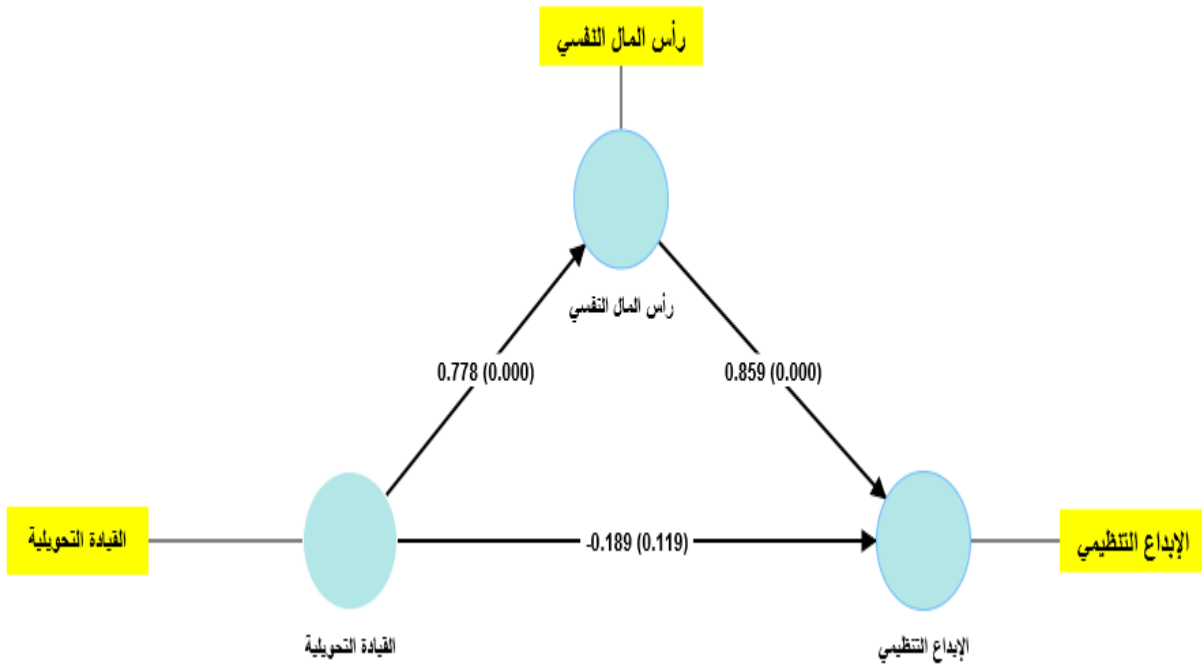
التأثير كبيرا بحيث بلغت قيمته (0,859).

3P: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي عند توسط

رأس المال النفسي.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

شكل رقم (26) يمثل معاملات المسار للتأثير المباشر.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4).

4-1-4- معاملات المسار للتأثير غير المباشر:

جدول رقم (30) يوضح يمثل معاملات المسار للأثر غير المباشر.

مجال الثقة Confidence Interval		P Values	T Statistics (IO/STDEV)	معامل التأثير	المسار (P1 * P2)
95% UL	95% LL				
0,902	0,488	0,000	6,343	0,668	القيادة التحويلية -> رأس المال النفسي -> الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

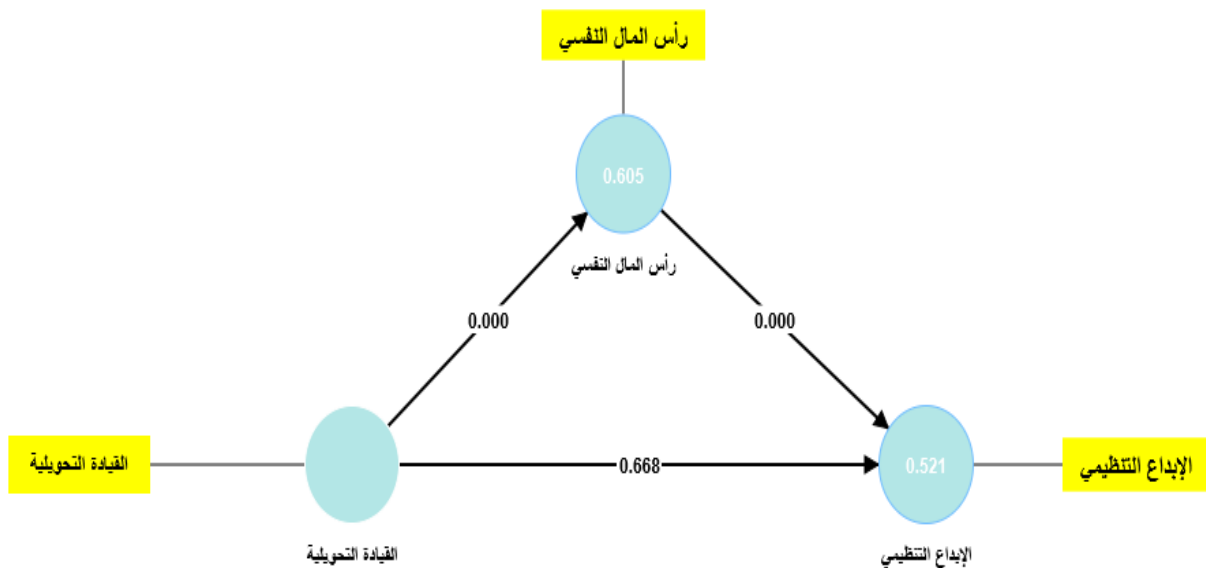
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه وجود أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على

الإبداع التنظيمي بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط وقد بلغ هذا الأثر غير المباشر

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

(0,66) عند مستوى دلالة (0,01) كما هو موضح في الشكل رقم (27)، ونوع الوساطة هنا هي وساطة كلية لرأس المال النفسي بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي أي أن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لا تتحقق إلى بوجود متغير آخر ألا وهو رأس المال النفسي، وللتأكد من أن هذه الوساطة موجودة فعلا ينبغي علينا دراسة الحد الأدنى والحد الأعلى لمجال الثقة (Lower and Upper level) فمن خلال الجدول رقم (33) نلاحظ بأن معامل المسار غير المباشر بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة [0,488 : 0,902] بإحتمال يقدر بـ (95%)، ومنه نلاحظ أن فترة الثقة لا تشمل القيمة الصفر حسب (Hair, Hult, T, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 173)، بما أن الشرط قد تحقق والعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي معنوية نقول بأنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط، ومنه فإن الفرضية الرئيسية قد تحققت؛

شكل رقم (27) يمثل معاملات المسار للأثر غير المباشر.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)

4-2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

« للقيادة التحويلية علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بالإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني

«CR METAL».

جدول رقم (31) يوضح معامل الإرتباط بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

المتغيرات	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الإحتمالية (.Sig)
القيادة التحويلية	0,479	0,000
الإبداع التنظيمي		

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الإرتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم

(28) أن معامل الإرتباط يساوي (0.479)، وأن القيمة الإحتمالية (. Sig) تساوي (0,000) وهي

أقل من مستوى الدلالة (0,01)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية

بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

4-3- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

« للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني » CR
METAL».

✚ صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل والتابع نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y: الإبداع التنظيمي

B₀: معامل الانحدار الثابت

B₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) (x₁)

ε_i: قيمة الخطأ العشوائي

وبالاستعانة ببرنامج SPSS V26 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي نتحصل على الجدول التالي وهو ملخص لجدول مخرجات البرنامج؛ جدول نموذج الانحدار (R²، r)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F، Sig)، جدول معاملات الانحدار (b₀، b₁)، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

جدول رقم (32) يوضح ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط.

المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,045	2,022	11,748	(Constant)	0,230	0,479	0,000	49,817
0,000	7,058	0,593	القيادة التحويلية				

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

الفصل السادس:عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- معامل الارتباط (r): بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع

التنظيمي وفقا لأراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط

بيرسون $r=0,479$ وهو ضمن مجال الإرتباط المتوسط (من $0.3\bar{F}$ إلى $0.7\bar{F}$)؛

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية

النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب الإعتماد على الدلالة المعنوية للأثر بين المتغيرين

(القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي) وعليه لا بد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار

البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد القيمة

المحسوبة ($F_{cal}=49,817$) دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG=0,000$ وهي أقل من

مستوى الدلالة (0,01) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للأثر

المدرّوس بين المتغيرين (القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي) ومنه:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): أي أن للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة

إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL».

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدره —

(0,230) والتي تقع ضمن مستوى التفسير المنخفض (أقل من 0.333)، ومنه يتضح بان

ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تفسر نسبة (23%) من الإبداع التنظيمي

وهذا وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة وبمعنى آخر وجدنا أن ممارسات القيادة

التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تساهم بدرجة منخفضة في تحسين الإبداع التنظيمي وهذا ما

يعني وجود قدرة تفسيرية منخفضة في نموذج الانحدار أي أن (23%) من التغيرات والتحسينات

التي تحدث في الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير القيادة التحويلية والباقي (77%) = (100 - 23)

راجع إلى عوامل أخرى.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- اختبار معنوية معاملات الانحدار (المعنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة اختبار

(T-test) وقيمة (sig) لكل معامل انحدار في الجدول أعلاه نجد:

✓ بالنسبة لمعامل الانحدار (B_0) للنموذج هو معنوي لأن قيم مستوى المعنوية (Sig=0,045)

أصغر من مستوى الدلالة (0,05) ومنه يضم في معادلة النموذج الانحدار .

✓ بالنسبة للمعامل الانحدار ($B_1=0,593$) لمتغير القيادة التحويلية هو ذو تأثير معنوي عند

مستوى دلالة (0,000) لأن قيم مستوى المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0,01) ومنه

يضم في النموذج؛ وتدل قيمة معامل الانحدار ($B_1=0,593$) للمتغير المستقل القيادة التحويلية

على انه بزيادة وحدة واحدة في متغير القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين الإبداع التنظيمي بقيمة

(0,593) وحدة.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل لأثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي محل

الدراسة هو:

$$\text{الإبداع التنظيمي} = 11,75 + 0,59 * x$$

4-4 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

✚ لرأس المال النفسي أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني

«CR METAL».

✚ صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل

والتابع نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

y: الإبداع التنظيمي

B₀: معامل الانحدار الثابت

B₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل (رأس المال النفسي) (x₁)

قيمة الخطأ العشوائي ε_i:

وبالاستعانة ببرنامج SPSS V26 لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار أثر

رأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي نتحصل على الجدول التالي وهو ملخص لجدول مخرجات

البرنامج؛ جدول نموذج الانحدار (r, R²)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (Sig, F)،

جدول معاملات الانحدار (b₀, b₁)، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

جدول رقم (33) يوضح ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط.

المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,000	7,358	20,318	(Constant)	0,455	0,674	0,000	139,171
0,000	11,797	8,186	رأس المال النفسي				

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- معامل الارتباط (r): بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال النفسي

والإبداع التنظيمي وفقا لأراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل

الارتباط بيرسون $r = 0,674$ وهو ضمن مجال الإرتباط المتوسط (من $0.3\bar{F}$ إلى \bar{F}

؛(0.7

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية

النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب الإعتماد على الدلالة المعنوية للأثر بين المتغيرين (رأس

المال النفسي والإبداع التنظيمي) وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط

من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد القيمة المحسوبة

($F_{cal} = 139,171$) دالة إحصائيا حيث أن قيمة $SIG = 0,000$ وهي أقل من مستوى الدلالة

(0,01) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للأثر المدروس بين

المتغيرين (رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي) ومنه:

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): أي أن لرأس المال النفسي أثر

ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL».

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدره —

(0,455) والتي تقع ضمن مستوى التفسير المتوسط (من 0.334 إلى 0.666)، ومنه يتضح بان

ممارسات رأس المال النفسي في المؤسسة محل الدراسة تفسر نسبة (45,5%) من الإبداع

التنظيمي وهذا وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة وبمعنى آخر وجدنا أن رأس المال

النفسي لدى الموظفين يساهم بدرجة متوسطة في تحسين الإبداع التنظيمي وهذا ما يعني وجود

قدرة تفسيرية متوسطة في نموذج الانحدار أي أن (45,5%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير رأس المال النفسي والباقي (54,5%) = (100 - 45,5) راجع إلى عوامل أخرى.

- اختبار معنوية معاملات الانحدار (المعنوية الجزئية للنموذج): ومن خلال قيمة اختبار

(T-test) وقيمة (sig) لكل معامل انحدار في الجدول أعلاه نجد:

✓ بالنسبة لمعامل الانحدار (B_0) للنموذج هو معنوي لأن قيم مستوى المعنوية (Sig=0,000)

أصغر من مستوى الدلالة (0,01) ومنه يضم في معادلة النموذج الانحدار.

✓ بالنسبة للمعامل الانحدار ($B_1=8,186$) لمتغير رأس المال النفسي هو ذو تأثير معنوي عند

مستوى دلالة (0,000) لأن قيم مستوى المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0,01) ومنه

يضم في النموذج؛ وتدل قيمة معامل الانحدار ($B_1=8,186$) للمتغير المستقل رأس المال

النفسي على انه بزيادة وحدة واحدة في متغير رأس المال النفسي يؤدي إلى تحسين الإبداع

التنظيمي بقيمة (8,186) وحدة.

إن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل لأثر رأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي محل

الدراسة هو:

$$\text{الإبداع التنظيمي} = 20,32 + 8,19 * x$$

5- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة:

5-1- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

◀ يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL».

هذه الفرضية قد تحققت؛ بحيث وجدنا أنه هنالك أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط وقد بلغ هذا الأثر غير المباشر (0,668) عند مستوى دلالة (0,01) بمعنى أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط الذي يعزز ويساهم في تقوية هذه العلاقة بنسبة (66,8%).

مما سبق يمكننا أن نستنتج أن الإبداع التنظيمي يمكن أن يتحكم فيه العديد من المتغيرات السلوكية على غرار القيادة التحويلية ففي هذه الدراسة عندما أدرج مع رأس المال النفسي إختفى ذلك الأثر، فقد تعود هذه النتيجة لكون أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من رأس المال النفسي يكونون أكثر قابلية للمساهمة في عملية الإبداع في المؤسسة ونادرا ما يلجؤون لمروسيهم في عملية إتخاذ القرارات المهنية، فالذين يتمتعون مثلا بمستوى عالي من الكفاءة الذاتية في مجال عملهم تجددهم يقومون بأعمالهم بكل سهولة وقلما يلجؤون لمروسيهم في العمل فتجددهم يفهمون بشكل جيد أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها فيأخذون زمام الأمور بمفردهم ويسعون لتحقيق هذه الأهداف.

وفي نفس السياق فإن رأس المال النفسي قد أظهر تأثيره بوجود عدد آخر من المتغيرات ويدعم ذلك مجموعة متزايدة من الأبحاث؛ التي ربطت بين رأس المال النفسي والتحسينات في العديد من المواقف والسلوكيات التنظيمية الإيجابية للعاملين، بما في ذلك

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الرضا الوظيفي، والالتزام، وتقليل التغيب، وأداء العمل (Jensen and Luthans, 2006 ; Luthans et al., 2007, 2005, 2008 ; Jensen and Luthans, Avey et al., 2006 ; 2006).

من خلال هذه النتيجة أيضا يمكننا أن نستنتج أنه كلما توفرت ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسة بشكل جيد وتمتع الأفراد العاملين بها بمستوى عالي من رأس المال النفسي كلما حققت مستويات عالية من الإبداع التنظيمي.

كما أن القادة التحويليين بالمؤسسة إذا تمتعوا بمستويات عالية من رأس المال النفسي قد يسمح لهم ذلك بصقلها ونقلها للأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق مستويات عالية من الإبداع التنظيمي؛ فمكونات رأس المال النفسي تعتبر من الأساسيات المطلوب التمتع بها من قبل أولئك الأشخاص الذين يوصفون بأنهم قادة تحويليين؛ فالكفاءة الذاتية ينبغي توفرها في القائد التحويلي، لأنها تعني قدرته الذاتية على إتخاذ أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام التي تتسم بالتحدي، أما الأمل فهو مصطلح شائع الاستخدام في الحياة اليومية، لكنه محتوى نفسي إيجابي له معنى عملياتي دقيق، وخلفية نظرية غنية، ودعم بحثي كبير، وتأتي أغلب تعريفات الأمل الواسعة من كونه أحد محتويات ومكونات رأس المال النفسي، ويشمل الأمل عملية الإسرار الشخصي للتقدم إلى الأمام والمحافظة على الجهد بإتجاه تحقيق الأهداف، كما يعني القدرة على رؤية البدائل للعمليات الممكنة للوصول لتلك الأهداف، كما أن التفاؤل صفة مطلوبة هي الأخرى في القائد التحويلي، لأنه يفسر إقدامه على المخاطرة وتقبل نتائجها دون أن يؤثر ذلك على معنوياته أو يشعره بالإحباط، ويشير المكون النفسي الأخير المرونة قدرة القائد على المواجهة الناجحة في ضوء التغيير والمخاطرة، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه قبول

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

مخلص للواقع وإعتقادات جازمة مدعومة بقيم أصيلة، وهذه تعتبر من القضايا المشتركة والمتداخلة بين مكونات رأس المال النفسي والقيادة التحويلية (جرادات، المعاني، والصالح، 2020، ص 289-290)

وفي نفس السياق فإن رأس المال النفسي قد وجد بأنه يتوسط العديد من المتغيرات المستقلة والتابعة مثل دراسة (Le, 2020)؛ بعنوان كيف تسهل القيادة التحويلية الابتكار الجذري والتمتازيد: الدور الوسيط لرأس المال النفسي الفردي، التي توصلت إلى أن لرأس المال النفسي الفردي بأبعاده الأربعة له دور وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبتكار الجذري والتمتازيد.

وتتفق أيضا مع دراسة (Upadhyay & Kumar, 2020)؛ تحت عنوان التبادل (علاقة) قائد-عضو، رأس المال النفسي وإبداع العاملين، والتي توصلت إلى أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين القائد-عضو وإبداع الموظفين.

وتتفق كذلك مع دراسة (واري، واري، ولفقير، 2022)؛ بعنوان الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع التنظيمي: دراسة حالة موظفي مفوضية الاتحاد الإفريقي بأديس بابا، والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الإبداع التنظيمي بوجود رأس المال النفسي كمتغير وسيط.

5-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

« للقيادة التحويلية علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بالإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني
«CR METAL».

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الإرتباط بيرسون بحيث بلغت قيمته (0.479)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig .) تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,01)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، أي كلما كان مستوى ممارسات القيادة التحويلية مرتفعة بالمؤسسة كلما صاحبها ذلك ارتفاع في مستوى الإبداع التنظيمي.

وأنفقت هذه النتيجة مع دراسة (بوينديرة، 2017)؛ بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور مرتفعة جدا، كما أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

وتتفق مع دراسة (فكرية ورائيا، 2021)؛ بعنوان دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية، والتي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وتوصلا لوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

كما تتفق مع دراسة (علي فاضل، 2022)؛ بعنوان أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي، والتي سعت إلى التعرف على مستوى وطبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة إرتباطية

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي (الفني والإداري).

ويمكن تفسير هذه النتيجة (العلاقة الطردية) كون ان مستوى ممارسات كل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني كانا مرتفعين كما توصلنا إليه سابقا في نتائج تساؤلات الدراسة الإستكشافية، وبالتالي كلما زاد مستوى ممارسات القيادة التحويلية إرتقاعا صاحبها في ذلك ارتفاع في مستوى الإبداع التنظيمي.

فالقيادة التحويلية في جوهرها هي عملية تغيير، وبالتالي فالمسؤول في المؤسسة إذا تمتع بمميزات القائد التحويلي إستطاع أن يغير طرق التعامل مع فريق عمله من أجل إيجاد حلول إبداعية من خلال جعل الأفراد يمتلكون الرغبة على توسيع مداركهم وتطوير مهاراتهم الإبداعية.

كما أن ما يميز القائد التحويلي عن غيره من أنماط القيادة الأخرى بأنه يكافح باستمرار لتغيير الوضع الراهن ولا سيما في أصعب المراحل التي تمر بها المؤسسة التي ينتمي إليها، كما يمتلك رؤية متطلعة إلى التغيير الإيجابي لذلك الوضع، ويشارك في تحقيق الرؤى المثالية التي تخدم أهداف المؤسسة، كما يكرس جهوده لإثارة الحماس في الأفراد التابعين لمواجهة المخاطر والعمل على تجاوزها، كما يمتاز بقدرته على إستخدام الوسائل غير الإعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل أي يمتاز بخصائص الفرد المبدع، ولديه قدرات ممتازة في تحليل الأوضاع الراهنة وتقديم الحلول المبدعة في الأزمات، كما يمتلك وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية، ولديه قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسلمات المهمة، ويرى في الأفراد التابعين له بأنهم شركاء في تنفيذ مختلف التغييرات التي تقرها المؤسسة مما يسهل عليه عملية التأثير فيهم وبالتالي تحقيق الإبداع التنظيمي.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وفي هذا الصدد يشير كل من لفقير ولوكية (2017) بأن: "الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أية قدرة عقلية أو مهارة قابلة للنمو والتطوير ويحتاج من المنظمات أن تبذل جهودا مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد العاملين، هذه الجهود يمكن تحقيقها من خلال تدريب الموظفين على الإبداع، هذا التدريب الذي يعتمد على مجموعة من الوسائل والأساليب بما يتناسب مع إستعداد الفرد المتدرب وقدراته ورغبته في تعلم هذا الأسلوب أو ذلك، كما أن التدريب على الإبداع وبخاصة في مجال العمل لا يقتصر على ما يمكن أن تعود به هذه الأفكار أيضا على المنظمة، ومن ثم على المجتمع بشكل عام، وذلك على إعتبار أن منظمات اليوم هي المكان الملائم لإستثارة ورعاية الأفكار الإبداعية سواء أكانت تلك الصادرة من الفرد أو الجماعة" (لفقير ولوكية، 2017، ص266).

وفي نفس السياق قد أشارت البحوث والدراسات إلى أن درجات الأفراد في المهارات التي يقيسها إختبار مينسوتا للتفكير الإبداعي (MTCT) قد زادت بدرجة كبيرة بفعل برامج التعليم والتدريب خاصة، وإن كانت المؤسسات ستقوم بمهمة تعليم الإبداع ومن ثم العمل على تنميته وتطويره، فإنه ينبغي عليهم أيضا أن تعيد النظر في أهدافها وغاياتها وأساليب القيادة التي تتبناها وتوجهاتها واهتماماتها (صبحي وقطامي، 1992، ص93).

5-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

« للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني » CR
METAL».

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة إختبار F (F-test): حيث بلغت القيمة المحسوبة ($F_{cal}=49,817$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة SIG=0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0,01) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للأثر المدروس بين المتغيرين (القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي) ومنه هذه الفرضية قد تحققت.

وهذه النتيجة تأتي مؤكدة لنتيجة دراسة (الغالبى ومحمد، 2010)؛ بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي، والتي سعت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، وتوصلت إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي (الفني والإداري)، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها على الإبداع التنظيمي.

وتتفق مع دراسة (الرشيدى ع.، 2018)؛ بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات، والتي هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية، وتوصل لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

كما تتفق مع دراسة (فكرية ورائيا، 2021)؛ بعنوان دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية، والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية

الفصل السادس:عرض ومناقشة نتائج الدراسة

على أبعاد الإبداع التنظيمي، وتحديد أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على الإبداع التنظيمي في الشركات السياحية محل الدراسة، وقد توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

وتتفق كذلك مع دراسة (علي فاضل، 2022)؛ بعنوان أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي، والتي سعت إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة كون أن القائد التحويلي يمتلك فلسفة إدارية تمتاز بالفعالية بحيث يمكنه من خلالها التأثير في الموظفين من خلال زيادة مستوى إدراك التابعين بحجم التحديات التي تواجه المؤسسة والمنافسة الشديدة التي تستلزم منهم تكثيف الجهود وإيجاد الحلول الإبداعية اللازمة لحل المشاكل والعقبات ومواجهة هذه التحديات من أجل استمرار المؤسسة في التميز والتطور والإستحواذ على حصص سوقية على مستوى السوق الوطنية وتوسيع نشاطها في الدول الإفريقية والعربية.

وفي هذا الإطار قام جوني (2000-2001) Juny بمقارنة أساليب القيادة التحويلية وأساليب القيادة التفاعلية داخل مجموعات العصف الذهني وعرفت إحدى تلك المجموعات بالمجموعة الإسمية، وتألفت من شخص واحد يعمل بمفرده، وقد وجد هذا الأخير أن هذه المجموعات الإسمية تتفوق في أدائها على مجموعات العصف الذهني الأخرى، وأن القيادة التحويلية في مجموعات تكون أكثر فعالية من القيادة التفاعلية، كون أن القادة التحويليين "يحثون تابعيهم على استخدام أساليب إبداعية بدلاً من الأساليب التقليدية" أما القيادة التفاعلية فتتميل إلى التركيز على عملية تبادلية، وتكافئ تابعيها

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

لقاء إنجاز وتحقيق الأهداف، كما ينجم عن ميل القادة التحويليين إلى إستخدام الإثارة الفكرية وترويج

وجهات النظر المختلفة وإثارة العمل الجماعي وتسهيل حدوث الإبداع لدى المجموعة (رنكو، 2011،

ص169).

5-4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

« لرأس المال النفسي أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني » CR METAL».

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث بلغت القيمة المحسوبة (Fcal=139,171) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة SIG=0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0,01) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للأثر المدروس بين المتغيرين (رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي) ومنه هذه الفرضية قد تحققت.

ومنه نستنتج بأن رأس المال النفسي يؤثر تأثيراً إيجابياً على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL»، فقد كان مستوى رأس المال النفسي بأبعاده مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة كما عرضناه سابقاً الأمر الذي يؤكد هذه النتيجة فالأفراد الذين يمتازون بمستوى عالي من الأمل والتفاؤل والمرونة والكفاءة الذاتية بإمكانهم المساهمة في الرفع من مستوى الإبداع بالمؤسسة.

وقد أكدت نتائج دراسات عديدة على أهمية رأس المال النفسي في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل ما توصل إليه (Abbas & Raja, 2015) كون أن رأس المال النفسي يعزز الإبداع في العمل، ويحد من مستوى الضغط المهني مما ينعكس على مشاعر العمال بالإيجاب، كذلك دراسة (Şengüllendi, Naci Efe, & Şehitoğlu, 2018) التي توصلت إلى أن رأس المال النفسي يسهم بشكل كبير في التأثير على الإبداع التنظيمي والذي يعتبر من بين أهم المؤشرات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

وتتفق أيضاً مع دراسة (خوين، 2017)؛ بعنوان تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينه من المدراء في الهيئة العراقية

الفصل السادس:عرض ومناقشة نتائج الدراسة

لمحاسبات والمعلوماتية، وتوصل إلى أن أبعاد رأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) تؤثر في السلوك الإبداعي للمدير.

كما تتفق مع دراسة (Yu, Li, Tsai, & Wang, 2019)؛ بعنوان دور رأس المال النفسي في إبداع العاملين والتي سعت إلى التعرف على أثر رأس المال النفسي في إبداع العاملين، وتوصلت إلى أن رأس المال النفسي يؤثر بشكل إيجابي في إبداع العاملين.

وتتفق مع دراسة (Upadhyay & Kumar, 2020): بعنوان التبادل (علاقة) قائد-عضو، رأس المال النفسي وإبداع العاملين، والتي سعت إلى التعرف على أثر رأس المال النفسي على إبداع العاملين، وتوصلت إلى أن رأس المال النفسي يؤثر على إبداع العاملين.

كما تتفق أيضا مع دراسة (Ouari & Lefkir, 2022)؛ بعنوان أثر أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي على الإبداع التنظيمي، والتي سعت إلى التعرف على أثر رأس المال النفسي بأبعاده على الإبداع التنظيمي، وتوصلت إلى أن أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي مجتمعة تؤثر في الإبداع التنظيمي.

وتتفق مع دراسة (واري، واري، ولفكير، 2022)؛ بعنوان الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع التنظيمي: دراسة حالة موظفي مفوضية الاتحاد الإفريقي بأديس بابا، والتي سعت إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع التنظيمي، من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي.

بناءً على النتائج المذكورة، يمكن تفسيرها بأن رأس المال النفسي يلعب دوراً مهماً في تعزيز الإبداع التنظيمي في مؤسسة البناء المعدن "CR METAL"، يشير رفع مستوى رأس المال النفسي في أبعاده المختلفة (مثل الأمل والتفاؤل والمرونة والكفاءة الذاتية) إلى وجود موارد نفسية إيجابية لدى

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أفراد العينة، وهذه الموارد تساهم في تعزيز قدرتهم على التفكير الإبداعي والابتكار في سياق العمل. على سبيل المثال، الأمل والتفاؤل يمكن أن يعززان المرونة والقدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة، وبالتالي يعززان القدرة على الاستجابة بطرق إبداعية للمشكلات والفرص المستجدة. ومن جانب آخر الكفاءة الذاتية تعزز الثقة في القدرات الشخصية والاعتقاد بالقدرة على تحقيق الأهداف المبتكرة.

بناءً على ذلك يمكن اعتبار أن رأس المال النفسي يعتبر عاملاً مهماً في خلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار في مؤسسة البناء المعدني، إذ يتيح للأفراد القدرة على التعامل مع التحديات والمواقف المعقدة بشكل إيجابي، وبالتالي يساهم في تطوير حلول جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وتحقيق النجاح في المؤسسة.

خلاصة:

بعدما اختبرنا كل من تساؤلات وفرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية اللازمة لذلك، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثالثة (القيادة التحويلية، رأس المال النفسي، الإبداع التنظيمي) والتي أبانت بأن ممارسات القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة قد كانت بمستوى مرتفع، كذلك رأس المال النفسي الذي وجدنا مستواه مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص مستوى الإبداع التنظيمي فقد كان مستواه مرتفعا هو الآخر، كما كشفت أيضا نتائج الدراسة تحقق جميع الفرضيات التي قمنا بصياغتها مسبقا.

خاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها، والتي هدفت أساساً للتعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وعلى مدى توافر ممارسات وخصائص القيادة التحويلية والتعرف على مستوى رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي في مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» من وجهة نظر إطاراتها، وكذا على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، بالإضافة لاختبار مدى وجود أثر للقيادة التحويلية ورأس المال النفسي على الإبداع التنظيمي، أي حاولنا تحليل هذه المتغيرات ومحاولة إيجاد مجموعة من العلاقات والتأثيرات فيما بينها، وبعد إتباعنا لمجموعة من الخطوات العلمية المتعارف عليها، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL».
- ❖ تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لممارسة القيادة التحويلية في مؤسستهم كان مرتفعاً.
- ❖ تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لمستوى رأس المال النفسي لديهم كان مرتفعاً.
- ❖ تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني «CR METAL» لمستوى الإبداع التنظيمي في مؤسستهم كان مرتفعاً.
- ❖ للقيادة التحويلية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بالإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني «CR METAL».

❖ للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء المعدني

«CR METAL».

❖ لرأس المال النفسي أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي بمؤسسة البناء

المعدني «CR METAL».

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، نقدم مجموعة من الاقتراحات التي نرى أنها من الممكن أن تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال ممارسات القيادة التحويلية بتضمين وإعطاء الأهمية اللازمة للمتغيرات النفسية كرأس المال النفسي للأفراد العاملين بالمؤسسة؛ وذلك على النحو التالي:

✓ برمجة دورات تدريبية لفائدة رؤساء الفرق ورؤساء الأقسام والمديريات تتعلق بممارسات القيادة

الحديثة لا سيما منها ممارسات القيادة التحويلية.

✓ ضرورة دعم الإدارة العليا لقادة المؤسسة ماديا ومعنويا من أجل أن يحققوا الهدف الأسمى

للمؤسسة ألا وهو الإبداع التنظيمي.

✓ تدريب مسؤولي الموظفين على فنيات الاتصال الفعال مع الموظفين والإدارة العليا باعتبارهم

حلقة وصل بينهم وهذا أهم أدوار القائد التحويلي (حسن تمثيل الأتباع لدى الإدارة العليا

والعكس صحيح).

✓ تدريب القادة كذلك على طرق التقييم الموضوعي لأداء الموظفين من أجل اكتشاف مواطن

القوة والضعف لديهم من أجل تحسينها.

✓ تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم بدون خجل سواء في الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية الأمر الذي يؤدي إلى تطوير كفاءتهم الذاتية وقد يسمح بالوصول إلى حلول إبداعية لمشاكل حالية.

✓ ضرورة تشجيع الموظفين كذلك على تحقيق أهدافهم الشخصية أو المهنية الأمر الذي قد يعزز مستويات الأمل لديهم.

✓ حرص قادة المؤسسة على بث روح التفاؤل في الموظفين خصوصا فيما يتعلق بمسارهم الوظيفي مع تأكيدهم على ازدهار ونجاح المؤسسة مستقبلا إذ تم حرصهم على تحقيق أهدافها.

✓ تمكين الموظفين بأعمال إضافية لكي تنمو فيهم روح المسؤولية والاندفاع نحو الأعمال الإبداعية.

✓ توفير بيئة عمل مريحة تجعل الموظفين يزاولون مهامهم بكل أريحية وتركيز خصوصا أصحاب المهن التي تتطلب تركيز عالي كالمحاسبين والمهندسين المكلفين بتصميم الهياكل المعدنية بواسطة برامج الحاسوب.

✓ ضرورة تشجيع الإدارة العليا لموظفيها على تحسين العمليات الإنتاجية وطرق إنجاز أعمالها.

✓ حرص المؤسسة على تنوع أساليبها التسويقية للتعامل مع مختلف الأسواق الداخلية والخارجية.

✓ ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي من أجل تقديم أفكار وحلول جديدة لمشكلات العمل.

وبعد كل ما عرضناه من إقتراحات نعتبر عملنا هذا ما هو إلا فتح المجال مستقبلا للباحثين

حول هذا الموضوع المهم للتأكد من نتائجه مع عينات أكبر وباستخدام أدوات لم يسعفنا الحظ في

إستعمالها كإعتماد شبكات الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات، كما أننا نقترح بعض المواضيع التي

لها علاقة ببحثنا هذا مثل:

- ❖ الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي.
- ❖ أثر رأس المال النفسي على كل من الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ❖ دور القيادة التحويلية في إدارة عملية التغيير التنظيمي.
- ❖ تأثير رأس المال النفسي على الإلتزام التنظيمي.
- ❖ دور حركية الموظفين في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- ❖ إشراك العاملين في تحديد الكفاءات التقنية اللازمة في وظائفهم وأثره على مستوى رأس المال النفسي لديهم.
- ❖ دور قسم تسيير الكفاءات والمسارات المهنية في تطوير المهارات القيادية لدى الإطارات حديثي التخرج.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

1. إبراهيم، أبراش. (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
2. أحمد، بن خليفة؛ وحمزة بعلي. (2021). أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 15(1)، 235-252.
3. أحمد، جميل. (2010). أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات. دراسات العدد الإقتصادي، 207-181.
4. أحمد عبد السلام، سليم. (2013). اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19(81)، 124-94.
5. أحمد عبد الفتاح حمدي، الهنداوي. (2021). القيادة. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40(189)، 636-638.
6. إسماعيل كمال، غفران. (2019). إختبار متغيرات الوساطة الإحصائية في أنموذج المعادلات الهيكلية مع تطبيق عملي. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 98(23)، 472-453.
7. إسماعيل هالة، سناري. (2017). المرونة النفسية وعلاقتها باليقظة العقلية لدى طلاب كلية التربية. مجلة الإرشاد النفسي، 50(50)، 335-288.
8. السيد فتحي، الويشي. (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية - إستراتيجيات التغيير - مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
9. الطاهر، بن عبد الرحمان. (2017). القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 12(1)، 70-55.

10. ألكسندرو، روشكا. (1989). *الإبداع العام والخاص*. (عبد الحي أبو الفخر غسان، المترجمون) الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة عالم المعرفة.
11. أميمة، الدهان. (1992). *نظريات منظمات الأعمال*. عمان: مطبعة الصفدي.
12. إيمان عمر، موفق؛ سيف محمد، إسماعيل؛ وهادي مران محمد، العيساوي. (2020). دور التجديد الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي. *مجلة تنمية الراءدين*، 39(127)، 123-144.
13. بشير، معمريّة. (2011). تقنين استبيان لقياس الأمل (قياس الأهداف) على البيئة الجزائرية. *مجلة التنمية البشرية*، 1(3)، 181-204.
14. بشير، معمريّة. (2012). *أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته*. الجزائر: دار الخلدونية.
15. بشير، معمريّة. (2018). *دراسات في علم النفس الإيجابي*. الجزائر: دار الخلدونية.
16. بلال خلف، السكارنة. (2011). *الإبداع الإداري*. عمان: دار المسيرة.
17. بن عزوز، كوار؛ ومحمد، فرحي. (2019). أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية لأراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 6(1)، 347-362.
18. تيسير، صبحي؛ ويوسف؛ قطامي. (1992). *مقدمة في الموهبة والإبداع*. لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
19. جمال أنيس، خير الله. (2008). *الإبداع الإداري*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
20. جوزيف، هاير؛ توماس، هالت؛ كريستيان، غينكل؛ وماركو، زارستد. (2020). *الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية*. (ترجمة، زكرياء بلخامسة) عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
21. حسن، أحمد عيسى. (2009). *سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق*. الأردن: دار الفكر.
22. حسين، واري؛ وعلي، لفقير. (2019). *قياس الإبداع التنظيمي في ظل بعض المتغيرات*

- الديمغرافية. مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، 2(2)، 200-218.
23. حسينة قديرة، تومي. (2017). أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الفعال بالمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة البليدة 2.
24. حورية، علي شريف؛ ويوسف، علي شريف. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(1)، 539-525.
25. خميسة، عقابي. (2017). تقنية دلفي و أهميتها في الدراسات المستقبلية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 6(2)، 109-97.
26. رانيا، شهاب. (2016). الإبداع. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
27. رعد، الصرن. (2020). إدارة الإبداع والابتكار. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
28. زكرياء، واري؛ حسين، واري؛ وعلي، لفقير. (2022). الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع التنظيمي: دراسة حالة موظفي مفوضية الاتحاد الإفريقي بأديس بابا. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، 18(22)، 56-40.
29. سالم سعيد، القحطاني. (2008). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. السعودية: بدون دار نشر.
30. سامي محمد، ملحم؛ (2002). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. سحر بن خلف، مدين. (2012). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه. جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.

32. سعاد، بن يحيى. (2018). إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
33. سعد علي محمود، العنزي؛ و خليل إبراهيم، إبراهيم. (2012). رأس المال النفسي من منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير. مجلة الإرشاد النفسي، 50(50)، 288-335.
34. سعدية إبراهيم عبد الله، أحمد. (2018). الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
35. سعيدة، ضيف؛ ومراد، علة. (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2(11)، 01-20.
36. سندس، خوين. (2017). تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينه من المدراء في الهيئة العراقية لمحاسبات والمعلوماتية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 1(50)، 427-456.
37. سهيلة، عباس. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز. عمان: دار وائل للنشر.
38. صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
39. صونيا، دودو، ولينة، شبلي. (2018). التفاؤل من منظور علم النفس الايجابي. مجلة الفتح للدراسات النفسية و التربوية، 2(1)، 113-120.
40. طاهر، بن عبد الرحمان. (2016). التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس وأفوليو، ليثورد، سيرجيو فاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس). مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 1(8)، 69-93.

41. طاهر، جخيوة. (2014). الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة عمار ثليجي الأغواط.
42. طاهر محسن، الغالبي؛ والسيد وائل، محمد. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الإبداع التنظيمي. دراسات إدارية، 3(6)، 150-183.
43. عبد الستار، إبراهيم. (2002). الإبداع قضايه وتطبيقاته. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
44. عبد السلام، حمادوش؛ وزهير، بغول. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية. أطروحة دكتوراه. قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، الجزائر: جامعة محمد دباغين سطيف 2.
45. عبد السلام، حمادوش؛ وزهير، بغول. (2019). علاقة التمكين الوظيفي بالمواطنة التنظيمية لدى مرضي المؤسسات العمومية للصحة الجوارية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 5(10)، 7-34.
46. عبد الشافي، أبو الفضل. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. مصر: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
47. عبد العزيز بوبنديرة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 3(10)، 311-338.
48. عبد الغني محمد حسني، محمود. (2019). واقع إدارة الإبداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 11(3)، 391-353.
49. عبد الفتاح، فكرية؛ ومحمد، رانيا. (2021). دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، 1(9)، 231-276.

50. عبد الكريم، بوحفص. (2017). الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
51. عبد اللطيف، محمد خليفة. (2000). *الحدس والإبداع*. مصر: دار غريب.
52. عبد الله بن المسفر، الوقداني. (2018). القيادة والبيروقراطية. *مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية*، 2(10)، 3-16.
53. عبد المحسن، نعساني. (2008). إختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 1(30)، 67-87.
54. عبير حسين، أل قماش؛ وأريج مكي، الجهني. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. *مجلة كلية التربية*، 423-394.
55. عز الدين، رازان. (2022). التدفق النفسي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى عينة من طلاب جامعة البعث. *كلية التربية*، 19(4)، 60-96.
56. عفاف، حداد. (2019). مساهمة القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية. *مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية*، 1(4)، 75-91.
57. علي، الرشدي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 81(33)، 3-40.
58. علي ضبيان، الرشدي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 33(71)، 3-39.

59. علي، لفقير؛ والهاشمي، لوكية. (2017). دور البرامج التدريبية في تنمية السلوك الإبداعي لمديري المؤسسات التعليمية. أطروحة دكتوراه. كلية علم النفس وعلوم التربية، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
60. غني دحام، الزبيدي، وصفا عبد الجبار، مهدي. (2018). إنعكاس رأس المال النفسي الإيجابي في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين. مجلة الدنانير الجامعة العراقية، 1(12)، 321-352.
61. فاطنة، قهيري. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. 35. الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة زيان عاشور.
62. فوزي، علي فاضل. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (68)، 103-83.
63. فيصل، يونس. (2014). القيادة والسلوك الإداري -مبادئ أولية-. مجلة العلوم النفسية(21)، 27-62.
64. كامل، بربير. (1996). الإدارة عملية ونظم. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
65. مارك، رنكو. (2011). الإبداع نظرياته وموضوعاته، البحث، والتطور، والممارسة. (شفيق فلاح علاونة، المترجمون) الرياض: العبيكان للنشر.
66. مجموعة من الباحثين. (2021). علم النفس الإيجابي بين الواقع والأفاق (المجلد 1). منشورات مخبر البحوث النفسية والتربوية، الجزائر: الماهر للطباعة والنشر والتوزيع.
67. محمد أكرم، العدلوني. (2000). القيادة في القرن الحادي والعشرين. الرياض، السعودية: قرطبة للإنتاج الفني.

68. محمد السعيد، أبو حلاة. (2014). علم النفس الإيجابي: ماهيته ومنطلقاته النظرية وأفاقه. مصر: مؤسسة العلوم النفسية العربية.
69. محمد، بدوي؛ عبد الحميد، نعيجات؛ وأبو القاسم، حمدي. (2019). تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء زبائن شركة موبيليس لإتصالات الهاتف النقال. *المجلة العربية للإدارة*، 39(2)، 237-252.
70. محمد بن مكرم بن علي، ابن منظور. (2007). *لسان العرب*. مصر: دار المعارف.
71. محمد، داود. (2020). *إدارة التميز والإبداع الإداري*. الأردن: دار ابن نفيس للنشر والتوزيع.
72. محمد عبد الله حسن، حُميد؛ ورجاء محمد، الهمداني. (2020). مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. *مجلة جامعة البيضاء*، 2(1)، 01-23.
73. محمد فوزي أمين، البردان. (2018). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل. *أطروحة دكتوراه*. كلية التجارة، مصر: جامعة مدينة السادات.
74. محمد لمين، حساب. (2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الأغواط. *مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال*، 4(1)، 60-79.
75. محمد لمين، مراكشي. (2010). المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات. *مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية*، 2(1)، 27-44.
76. محمد محمد محمد، إبراهيم. (2016). صدق المحتوى في البحوث التربوية: الواقع والتطوير. *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، 6(92)، 217-247.
77. محمود عبد العزيز، المنسي. (2018). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الإرتباط الوظيفي الدور الوسيط لرأس المال النفسي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، 55(2)، 119-162.

78. محمود عبد الفتاح، رضوان. (2012). *القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين*. مصر: دار الكتب المصرية.
79. مسعود، سناء. (2021). سلوك المخاطرة وعلاقته بتوقعات الكفاءة الذاتية لدى المراهقين. *مجلة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، 37(2)، 145-179.
80. ناجي، لتيتم؛ وليلى، بوطغان. (2019). دور إستراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية. *مجلة دراسات إقتصادية*، 13(2)، 286-300.
81. ناصر محمد سعود، جرادات؛ أحمد إسماعيل، المعاني؛ وأسماء رشاد، الصالح. (2020). *إدارة المعرفة*. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
82. نايف مخائيل، أمطانيوس. (2016). *بناء الإختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها*. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
83. وردة، بلحسيني؛ وإبتسام، حدان. (2016). الكفاءة الذاتية المفهوم والبناء النظري. *مجلة المداد*، 4(1)، 6-20.
84. وردة بلقاسم، العياشي. (2017). دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 8(18)، 363-406.
85. وفيق، النخلة. (2015). *القيادة الإدارية وفن التحفيز*. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
86. وليد، نوافلة؛ وعلي عبد الهادي، العمري. (2013). مستوى الكفاءة الذاتية في تدريس العلوم بالإستقصاء لدى طلبة التربية العلمية في جامعة اليرموك. *مجلة المنارة*، 19(1)، 9-42.
87. يوسف، عطية. (2018). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال*. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

88. Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 2(32), 128-138.
89. Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 42-60. doi:<https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
90. Bailey, J., & Axelrod, R. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. *The Leadership Quarterly*, 1(12), 113-121.
91. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287. doi:[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
92. Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2(88), 207-218.
93. Batache, K. (2020, Mars 15). *ACTUALITÉS*. Récupéré sur Maghreb Emergent: <https://maghrebemergent.info/impact-economique-du-coronavirus-de-lourdes-pertes-a-lechelle-mondiale/>
94. Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2019). How psychological capital mediates between study-related positive emotions and academic performance. *Journal of Happiness Studies*, 2(20), 605-617. doi:<https://doi.org/10.1007/s10902-018-9963-5>
95. Cavus, M. F., & Gokcen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244-255.
96. Georgiou, K., & Nikolaou, I. (2019). The influence and development of psychological capital in the job search context. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 3(19), 391-409. doi:<https://doi.org/10.1007/s10775-018-9385-2>
97. Ghafoor, A., & Haar, J. (2021). Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital. *Personnel Review*, 51(2), 644-661.
98. Hair, J. F., Hult, T. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: SAGE.
99. Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research A Critical Approach to New and Existing Paradigms* (éd. 1). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
100. Hieker, C., & Pringle, J. (2021). *The Future of Leadership*. London, UK: John Pringle.

101. Huang, C., & Huang, T. (2020, Mars). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Effect of Job Satisfaction. *Proceedings of the 4th International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2020)*, 1559-1564.
102. Jensen , S., & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 254-273. Retrieved March 25, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/40604537>
103. Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2022). Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 8189.
104. Kong, F., Tasi, C., Tasi, F., Huang, W., la Cruz, D., & Malapitan, S. (2018). Psychological capital research: a meta-analysis and implications for management sustainability. *Sustainability*, 10(10), 3457.
105. Lacoma, T. (2017, September 26). *MANAGEMENT*. Retrieved from bizfluent: <https://bizfluent.com/info-8393644-microorganizational-behavior-vs-macroorganizational-behavior.html>
106. Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(13), 75-92. doi:<https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>
107. Le, P. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 205-22.
108. Lo, P., Allard, B., Anghelescu, H. G., Xin, Y., Chiu, D. K., & Strak, A. J. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*.
109. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based approach*. New York: The McGraw-Hill Companies.
110. Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
111. Luthans, F., Avolio, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Mesurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
112. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Byond and social capital. *Business Horizons*, 48(1), 45-50.

113. Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2(29), 219-238.
114. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. USA: Oxford University Press.
115. Mana, c., & Fanny, P. (2009). *Analyse de données avec spss*. France: Edition PERSON.
116. More, K., & Wolkersdorfer, C. (2022). Predicting and Forecasting Mine Water Parameters Using a Hybrid Intelligent System. *Water Resources Management*, 36(6), 1-4.
117. Nebehay, S. (2020, Mars 26). *BUSINESS NEWS*. Retrieved from reuters: <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-unemployment-exclu/exclusive-coronavirus-crisis-could-destroy-far-more-than-25-million-jobs-ilo-official-idUSKBN21D2MM>
118. Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., & Hirst, G. (2018). Mediating role of Psychological capital in the relationship between social support and wellbeing of refugees. *International Migration*, 2(56), 73-88.
119. Northouse, P. G. (2013). *Leadership : theory and practice* (éd. 6). California, USA: SAGE Publications.
120. Orlik, T., Rush, J., Cousin , M., & Hong, J. (2020, Mars 6). *Coronavirus Could Cost the Global Economy \$2.7 Trillion. Here's How*. Retrieved from bloomberg: https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-pandemic-global-economic-risk/?fbclid=IwAR3UvfXxxwGC_8-bclRsQ8pAddWZB9TvhthlQEwkG7vA7I_NRQmfkmQsJKA
121. Ouari, H., & Lefkir, A. (2022). The Effect of Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity. *Social Sciences Journal*, 16(01), 986-997.
122. Özsungur, F. (2019). The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(13), 73-88.
123. PREACHER, K., & HAYES, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 279-891.
124. Rafferty, A. E., & Griffin , M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

125. Schuckert, M., Kim, T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(30), 776-796.
126. Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction*. In *Flow and the foundations of positive psychology*. Dordrecht: Springer.
127. Şengüllendi, F., Naci Efe, E., & Şehitoğlu, Y. (2018). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Mediating Role of Positive Psychological Capital. *8th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 9(9), 754-764. doi:<https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.01.02.64>
128. Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.
129. Snyder, C. R., Shorey, H. S., Cheavens, J., Pulvers, K. M., Adams III, V. H., & Wiklund, C. (2002). Hope and academic success in college. *Journal of Educational Psychology*, 94(4), 820-826.
130. Terry, D., Peck, B., Smith, A., & Nguyen, H. (2020). Occupational self-efficacy and psychological capital amongst nursing students: a cross sectional study understanding the malleable attributes for success. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(10), 159-172. doi:<https://doi.org/10.3390/ejihpe10010014>
131. Upadhyay, Y., & Kumar, D. (2020). Leader–Member Exchange, Psychological Capital and Employees' Creativity. *SAGE Journals*, 24(4), 406-418.
132. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
133. Yu, X., Li, D., Tsai, C.-H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420-437.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الإستبيان الأولي الموجه للأساتذة المحكمين.

جامعة محمد البشير الإبراهيمي بيج بوغريج

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

الموضوع: طالب تحكيم إستبيان

الأستاذ(ة) المحترم (ة) السلام عليكم ورحمة الله تعالى

وبركاته، تحية طيبة وبعد...

في إطار انجاز أطروحة بعنوان " الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني CR METAL-"، وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة "دكتوراه" تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

الإستبيان تجدونه من خلال هذا الرابط:

مع خالص الشكر والتقدير.

الطالب: حسين واري

hocine.ouari@univ-bba.dz

معلومات خاصة بالمحکم

- الرتبة العلمية:
- التخصص:
- جامعة الإنتماء:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر أنثى:
- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
أزيد من 50 سنة
- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- كم عدد السنوات التي قضيتها بالعمل في مؤسسة CR METAL:

الجزء الثاني: إستبيان الدراسة

القيادة التحويلية

الرقم	الفقرات	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
أولا: بعد التأثير المثالي				
1.	يحوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي.			
2.	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من اجل المصلحة العامة.			
3.	يعد رئيسي المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به.			
4.	رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا.			

ثانيا: بعد الإستشارة الفكرية			
5.			يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل.
6.			يتقبل رئيسي المباشر بحماس اقتراحاتي.
7.			يستمتع رئيسي المباشر لأرائي واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه.
8.			يقترح رئيسي المباشر دائما لي طرقا جديدة لإنجاز العمل.
ثالثا: بعد التحفيز الإلهامي			
9.			يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل.
10.			يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء.
11.			يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل.
12.			يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل.
رابعا: بعد الإعتبارات الفردية			
13.			يعبر مسؤولي المباشر عن تقديره لي عندما أنجز أعمالا جيدة.
14.			يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة.
15.			ساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي.
16.			يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي.

2. رأس المال النفسي:

الرقم	الفقرات	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
أولا: بعد الكفاءة الذاتية				
1.	أشعر بالثقة عند تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها.			
2.	أشعر بالثقة عندما أعرض مجالات عملي في الإجتماعات مع إدارة المؤسسة.			

			3. أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الجماعية المتعلقة بعملتي.
			4. أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.
			5. أشعر بالثقة عند الاتصال بأفراد من خارج المؤسسة لمناقشة المشكلات.
			6. أشعر بالثقة عند تقديم معلومات لزميلي في العمل.
ثانيا: بعد الأمل			
			7. عندما يواجهني مشكل معين بعملتي، أستطيع التفكير بطرق كثيرة لتجاوز ذلك المشكل.
			8. في الوقت الحالي أتابع أهدافي بالمؤسسة بنشاط.
			9. هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل.
			10. أرى نفسي شخص ناجح جدا في العمل.
			11. أستطيع أن أفكر في طرق عديدة لتحقيق أهداف عملي الحالية.
			12. في الوقت الحالي أحقق أهداف العمل التي أحدها لنفسي.
ثالثا: بعد المرونة			
			13. عندما أواجه عائقا في العمل يكون لدي القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية.
			14. غالبا ما أتعامل مع الظروف الصعبة بالمؤسسة بشكل أو بآخر.
			15. قد أشعر بالإرهاق في العمل، إلا أنه يمكنني المضي قدما لإنجازه بنجاح.
			16. لدي القدرة لمواجهة صعوبات العمل حتى في حالة فقدان التشجيع من قبل زملائي.
			17. عندما أشعر بالإحباط في عملي، فإنني أستطيع بسرعة العودة الى المستوى المطلوب.
			18. أشعر أنني أستطيع التعامل مع أشياء كثيرة متعلقة بوظيفتي في وقت واحد.
رابعا: بعد التفاؤل			

قائمة الملاحق

			19. عندما تسيير الأمور بشكل غير مؤكد بالنسبة لي في العمل عادة أتوقع حدوث الأفضل.
			20. أدرك دائماً أن لكل مشكلة في العمل لها حل ممكن ومحتمل.
			21. أوأمن بأن كل شيء سيتغير نحو الأفضل في حالة مواجهتي لظرف سيئ في العمل.
			22. أعتقد أن النجاح في العمل الحالي ستتضح اثاره مستقبلاً.
			23. عندما أكون عالماً في مشكلة ما، فإنني أرى أنه يمكنني القيام بحلها.
			24. أنا متفائل بخصوص الأحداث المستقبلية المتعلقة بعملتي.

3. الإبداع التنظيمي

الرقم	الفقرات	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
أولاً: بعد الإبداع على المستوى الفردي				
1.	أنجز ما يسند لي من أعمال بشكل متجدد.			
2.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارتي في العمل بطلاقة.			
3.	لدي القدرة على رؤية الأشياء في عملي من زوايا مختلفة.			
4.	أستطيع في الكثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.			
5.	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.			
6.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.			
7.	لدي القدرة على تنظيم أفكارتي.			
ثانياً: بعد التجديد والتحسين في العمليات				
8.	تنتج المؤسسة منتجات وخدمات جديدة تتناسب وحاجات زبائنها والتطورات العلمية في مجالها.			
9.	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وخدماتها الحالية باستمرار.			
10.	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة وفقاً لما يتطلبه المنتج الجديد.			

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين.

مؤسسة الإنتماء	الرتبة	التخصص	إسم ولقب الأستاذ
جامعة عنابة	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	بومنقار مراد
جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	نعموني مراد
جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	مهوبي فوزي
جامعة برج بوعرييج	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	علي لفقير
جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	جلال الدين بوعطيط
جامعة الواد	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	فارس اسعادي
المركز الجامعي بريكة	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	بحري صابر
جامعة برج بوعرييج	أستاذ محاضر "أ"	علم النفس المدرسي + القياس النفسي والتربوي	معوش عبد الحميد

الملحق رقم (3): نتائج صدق المحتوى لمتغير القيادة التحويلية.

الفرق/8	الفرق	لا يقيس	يقيس	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	محكم البند
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	2
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	3
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	4
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	5
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	6
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	7
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	9
0,75	6	1	7	1	0	1	1	1	1	1	1	10
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	11
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	12
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	13
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	14
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	15
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	16

الملحق رقم (4): نتائج صدق المحتوى لمتغير رأس المال النفسي.

الفرق/8	الفرق	لا يقيس	يقيس	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	محكم البند
-0.25	-2	5	3	1	0	1	0	0	0	0	1	1
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	3
0,75	6	1	7	1	0	1	1	1	1	1	1	4
0,75	6	1	7	1	1	1	1	1	1	0	1	5
-0.5	-4	6	2	1	0	0	0	0	0	0	1	6
-0.25	-2	5	3	1	0	1	0	0	0	1	0	7
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	8
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	9
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	10
-0.25	-2	5	3	1	0	0	0	1	0	0	1	11
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	12
0,75	6	1	7	1	1	1	1	1	1	0	1	13
-0.25	-2	5	3	1	0	1	0	0	0	0	1	14
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	15
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	16
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	17
-0.5	-4	6	2	1	0	0	1	0	0	0	0	18
-0.25	-2	5	3	1	0	1	0	0	0	0	0	19
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	20
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	21
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	22
-0.5	-4	6	2	1	0	0	0	1	0	0	0	23
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	24

الملحق رقم (5): نتائج صدق المحتوى لمتغير الإبداع التنظيمي.

الفرق/8	الفرق	لا يقيس	يقيس	8م	7م	6م	5م	4م	3م	2م	1م	محكم البند
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	2
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	3
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	4
0,75	6	1	7	1	1	1	1	1	1	0	1	5
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	0	1	6
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	7
1	8	0	8	1	1	1	1	1	1	1	1	8
0,75	6	1	7	1	1	1	1	1	1	0	1	9
0,75	6	1	7	1	1	1	1	1	1	0	1	10
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	11
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	12
0,75	6	1	7	1	0	1	1	1	1	1	1	13
0,75	6	1	7	1	1	1	1	0	1	1	1	14

الملحق رقم (6): الإستبيان النهائي المعتمد في الدراسة.

جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

الموضوع: طلب المشاركة في دراسة علمية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد...

في إطار انجاز أطروحة بعنوان " الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني CR METAL-"، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "دكتوراه" تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

أرجو من سيادتكم المساهمة في إنجاز هذا البحث العلمي من خلال إبداء رأيكم حول هذه العبارات، والتي يختلف الأفراد بشأنها، إقرأ كل عبارة، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

نعلمكم أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة على هذه العبارات، كما نعدكم أن الإجابات المقدمة ستظل سرية ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية.

مع خالص الشكر والتقدير.

الطالب: حسين واري

hocine.ouari@univ-bba.dz

قائمة الملاحق

قبل البدء يرجى ملئ البيانات التالية:

- الجنس: ذكر أنثى:
- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
أزيد من 50 سنة
- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- كم عدد السنوات التي قضيتها بالعمل في مؤسسة CR METAL?:
أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أزيد من 10 سنوات

1. القيادة التحويلية

الرقم	الأبعاد والعبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: بعد التأثير المثالي						
1.	يحوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي.					
2.	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من اجل المصلحة العامة.					
3.	يعد رئيسي المباشر نموذجا أخلاقيا يقتدى به.					
4.	رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا.					
ثانيا: بعد الإستثارة الفكرية						
5.	يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل.					
6.	يتقبل رئيسي المباشر بحماس اقتراحاتي.					
7.	يستمع رئيسي المباشر لأرائي واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه.					
8.	يقترح لي رئيس المباشر طرقا جديدة لإنجاز العمل.					
ثالثا: بعد التحفيز الإلهامي						
9.	يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل.					

قائمة الملاحق

					10. يشجع رئيسي العاملين على التطوير والإبداع.
					11. يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل.
					12. يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل.
رابعاً: بعد الإعتبارات الفردية					
					13. يعبر مسؤولي المباشر عن تقديره لي عندما أنجز أعمالاً جيدة.
					14. يعتبرني رئيسي المباشر فرداً مميزاً لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة.
					15. ساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي.
					16. يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي.

2. رأس المال النفسي

الرقم	الأبعاد والعبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: بعد الكفاءة الذاتية						
1.	أعرض مجالات عملي في الاجتماعات مع إدارة المؤسسة بدون خجل.					
2.	أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات الجماعية المتعلقة بعملتي.					
3.	أحرص على تحليل المشكلة طويلة المدى لإيجاد حل لها.					
4.	أشعر بالثقة عند المساعدة في تحديد الأهداف المتعلقة بمجال عملي.					
ثانياً: بعد الأمل						
5.	في الوقت الحالي أتابع أهدافي في المؤسسة بنشاط.					
6.	هناك الكثير من الطرق لحل أي مشكلة تعترض العمل.					
7.	أرى نفسي شخصاً ناجحاً جداً في العمل مستقبلاً.					
8.	في الوقت الحالي أحقق أهداف العمل التي أحددتها لنفسي.					

قائمة الملاحق

ثالثا: بعد المرونة					
					9. عندما أواجه عائقا في العمل يكون لدي القدرة على التعافي منه والعودة للحالة الطبيعية.
					10. قد أشعر بالإرهاق في العمل، الا انه يمكنني المضي قدما لإنجازه بنجاح.
					11. لدي القدرة على مواجهة صعوبات العمل حتى في حالة فقدان التشجيع من قبل زملائي.
					12. عندما أشعر بالإحباط في عملي، فإنني أستطيع العودة بسرعة الى المستوى المطلوب.
رابعا: بعد التفاؤل					
					13. أدرك دائما أن لكل مشكلة في العمل لها حل ممكن ومحتمل.
					14. أؤمن بأن كل شيء سيتغير نحو الأفضل في حالة مواجهتي لظرف سيئ في العمل.
					15. أعتقد أن النجاح في العمل الحالي ستوضح اثاره مستقبلاً.
					16. أنا متفائل بخصوص الأحداث المستقبلية المتعلقة بعملي.

3. الإبداع التنظيمي

الرقم	الأبعاد والعبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: بعد الإبداع على المستوى الفردي						
1.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.					
2.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى في العمل بطلاقة.					
3.	لدي القدرة على رؤية الأشياء في عملي من زوايا مختلفة.					
4.	أستطيع في الكثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.					
5.	لا أتنازل عن أهدافى وأصر على تحقيقها.					
6.	لدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن عملي.					
7.	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.					
ثانيا: بعد التجديد والتحسين في العمليات						
8.	تنتج المؤسسة منتجات جديدة ومتطورة تناسب وحاجات زبائنها.					

قائمة الملاحق

					تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها الحالية باستمرار.	.9
					تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة وفقا لما يتطلبه المنتج الجديد.	.10
					تقوم المؤسسة بتحسين العمليات الإنتاجية وطرق إنجاز أعمالها.	.11
					تنوع المؤسسة في أساليبها التسويقية للتعامل مع مختلف الأسواق الداخلية والخارجية.	.12
					تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها لتقديم حلول جديدة.	.13
					تعمل المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي من أجل تقديم أفكار وحلول جديدة لمشكلات العمل.	.14

الملحق رقم (7): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بصدق الإتساق الداخلي لمقياس القيادة التحويلية.

		Correlations				
		القيادة التحويلية	التأثير المثالي	الإستثارة الفكرية	التحفيز الإلهامي	الإعتبارات الفردية
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	,802**	,866**	,707**	,889**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
التأثير المثالي	Pearson Correlation	,802**	1	,601**	,533**	,556**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,001
	N	30	30	30	30	30
الإستثارة الفكرية	Pearson Correlation	,866**	,601**	1	,360	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,051	,000
	N	30	30	30	30	30
التحفيز الإلهامي	Pearson Correlation	,707**	,533**	,360	1	,502**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,051		,005
	N	30	30	30	30	30
الإعتبارات الفردية	Pearson Correlation	,889**	,556**	,789**	,502**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,005	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (8): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بصدق الإتساق الداخلي لمقياس رأس المال النفسي.

Correlations

		رأس المال النفسي	الكفاءة الذاتية	الأمل	المرونة	التفاؤل
رأس المال النفسي	Pearson Correlation	1	,685**	,709**	,943**	,670**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الكفاءة الذاتية	Pearson Correlation	,685**	1	,209	,547**	,351
	Sig. (2-tailed)	,000		,268	,002	,057
	N	30	30	30	30	30
الأمل	Pearson Correlation	,709**	,209	1	,629**	,412*
	Sig. (2-tailed)	,000	,268		,000	,024
	N	30	30	30	30	30
المرونة	Pearson Correlation	,943**	,547**	,629**	1	,501**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,005
	N	30	30	30	30	30
التفاؤل	Pearson Correlation	,670**	,351	,412*	,501**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,057	,024	,005	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (9): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بصدق الإتساق الداخلي لمقياس الإبداع التنظيمي.

Correlations

		الإبداع التنظيمي	الإبداع على المستوى الفردي	التجديد والتحسين في العمليات
الإبداع التنظيمي	Pearson Correlation	1	,814**	,884**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
الإبداع على المستوى الفردي	Pearson Correlation	,814**	1	,448*
	Sig. (2-tailed)	,000		,013
	N	30	30	30
التجديد والتحسين في العمليات	Pearson Correlation	,884**	,448*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (10): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بثبات مقياس القيادة التحويلية.

Scale: ثبات مقياس القيادة التحويلية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	16

الملحق رقم (11): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بثبات مقياس رأس المال النفسي.

Scale: ثبات مقياس رأس المال النفسي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	16

الملحق رقم (12): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بثبات مقياس الإبداع التنظيمي.

Scale: ثبات مقياس الإبداع التنظيمي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	14

الملحق رقم (13): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة.

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	109	64,5	64,5	64,5
	أنثى	60	35,5	35,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	38	22,5	22,5	22,5
	من 31 إلى 40 سنة	77	45,6	45,6	68,0
	من 41 إلى 50 سنة	31	18,3	18,3	86,4
	أزيد من 50 سنة	23	13,6	13,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	40	23,7	23,7	23,7
	جامعي	129	76,3	76,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	37	21,9	21,9	21,9
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	96	56,8	56,8	78,7
	أزيد من 10 سنوات	36	21,3	21,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

الملحق رقم (14): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بنتائج تساؤلات الدراسة الإستكشافية.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	169	4,3077	,66368
العبارة 2	169	4,2840	,62852
العبارة 3	169	4,3964	,62886
العبارة 4	169	4,2544	,67285
التأثير المثالي	169	4,3107	,41773
العبارة 5	169	4,4083	,58160
العبارة 6	169	4,2959	,64183
العبارة 7	169	4,2899	,65825
العبارة 8	169	4,1065	,74834
الإستثارة الفكرية	169	4,2751	,45451
العبارة 9	169	4,4497	,56601
العبارة 10	169	4,2426	,65034
العبارة 11	169	4,4260	,56339
العبارة 12	169	4,4142	,56170
التحفيز الإلهامي	169	4,3831	,41281
العبارة 13	169	4,3254	,58300
العبارة 14	169	4,1657	,66976
العبارة 15	169	4,2959	,58354
العبارة 16	169	4,3432	,57784
الإعتبارات الفردية	169	4,2825	,40419
القيادة التحويلية	169	4,3140	,28846
Valid N (listwise)	169		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	169	4,1834	,79923
العبارة 2	169	4,1183	,78541
العبارة 3	169	4,3728	,76964
العبارة 4	169	4,2781	,73164
الكفاءة الذاتية	169	4,2382	,53648
العبارة 5	169	4,3491	,72540
العبارة 6	169	4,1953	,71779
العبارة 7	169	4,4675	,63654
العبارة 8	169	3,3787	1,31783
الأمل	169	4,0976	,52760
العبارة 9	169	3,4142	1,36497
العبارة 10	169	3,4556	1,49984
العبارة 11	169	3,6391	1,36491
العبارة 12	169	3,3787	1,31783
المرونة	169	3,4719	,96302
العبارة 13	169	4,2959	,74485
العبارة 14	169	4,1775	,80428
العبارة 15	169	4,0473	,80038
العبارة 16	169	3,4556	1,49984
التفاؤل	169	3,9941	,51028
رأس المال النفسي	169	3,9518	,47026
Valid N (listwise)	169		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	169	3,8698	,75252
العبارة 2	169	4,0000	,98802
العبارة 3	169	3,7870	,77279
العبارة 4	169	3,7929	1,05715
العبارة 5	169	3,8639	,79384
العبارة 6	169	3,9941	,85563
العبارة 7	169	4,2544	,74025
بعد الإبداع على المستوى الفردي	169	3,9372	,43990
العبارة 8	169	3,3077	1,15984
العبارة 9	169	3,6450	1,17184
العبارة 10	169	3,5030	1,17070
العبارة 11	169	3,5562	1,16424
العبارة 12	169	3,3905	1,12922
العبارة 13	169	3,7396	1,20649
العبارة 14	169	3,9645	,99937
بعد التجديد والتحسين في العمليات	169	3,5867	,66335
الإبداع التنظيمي	169	3,7621	,40781
Valid N (listwise)	169		

الملحق رقم (15): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
القيادة التحويلية	Mean	69,0059	,35504	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	68,3050	
		Upper Bound	69,7068	
	5% Trimmed Mean	69,0197		
	Median	69,0000		
	Variance	21,304		
	Std. Deviation	4,61558		
	Minimum	59,00		
	Maximum	79,00		
	Range	20,00		
	Interquartile Range	6,00		
	Skewness	,051	,187	
	Kurtosis	-,507	,371	
	رأس المال النفسي	Mean	63,5917	,54201
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	62,5217	
		Upper Bound	64,6617	
5% Trimmed Mean		63,5171		
Median		64,0000		
Variance		49,648		
Std. Deviation		7,04612		
Minimum		42,00		
Maximum		80,00		
Range		38,00		
Interquartile Range		10,00		
Skewness		,096	,187	
Kurtosis		-,208	,371	
الإبداع التنظيمي		Mean	52,6686	,43923
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	51,8015	
		Upper Bound	53,5358	
	5% Trimmed Mean	52,5529		
	Median	53,0000		
	Variance	32,604		
	Std. Deviation	5,70998		
	Minimum	41,00		
	Maximum	67,00		
	Range	26,00		
	Interquartile Range	8,00		
	Skewness	,207	,187	
	Kurtosis	-,441	,371	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة التحويلية	,069	169	,051	,985	169	,067
رأس المال النفسي	,062	169	,200*	,990	169	,320
الإبداع التنظيمي	,054	169	,200*	,985	169	,059

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (16): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Correlations

		القيادة التحويلية	الإبداع التنظيمي
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	,479**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	169	169
الإبداع التنظيمي	Pearson Correlation	,479**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	169	169

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (17): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة بإختبار الفرضية الفرعية الثانية.
Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة التحويلية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,479 ^a	,230	,225	5,02622

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

b. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1258,535	1	1258,535	49,817	,000 ^b
	Residual	4218,908	167	25,263		
	Total	5477,444	168			

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,748	5,810		2,022	,045
	القيادة التحويلية	,593	,084	,479	7,058	,000

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

الملحق رقم (18): مخرجات برنامج SPSS V26 متعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال النفسي	.	Enter

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,674 ^a	,455	,451	4,22968

a. Predictors: (Constant), رأس المال النفسي

b. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2489,788	1	2489,788	139,171	,000 ^b
	Residual	2987,656	167	17,890		
	Total	5477,444	168			

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), رأس المال النفسي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,318	2,761		7,358	,000
	رأس المال النفسي	8,186	,694	,674	11,797	,000

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

الملحق رقم (19): مخرجات برنامج SmartPLS 4.

