



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والدراسة العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال/ الدراسات العليا

# دور القيادة الخلاقية في تحقيق الأداء الابداعي

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في  
مديرية شرطة محافظة المثنى)

رسالة إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط  
الاستراتيجي الأمني

تقدم بها الطالب  
قاسم محمد عبد علي الكرعائي

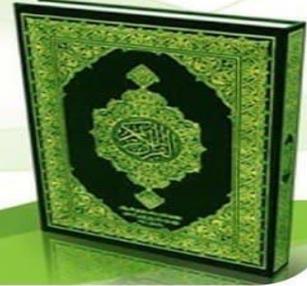
بإشراف  
الأستاذ المساعد  
صفاء عبد علي عبد الامير

2021 م

1443 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ



صدق الله العلي العظيم

سورة التين الآية (٤)

## الاهداء

إلى:

أطهر قلبين في حياتي... والديَّ العزيزين رحمهما الله تعالى

من ساندني في طيلة حياتي العلمية والعملية اخي وسندي

من شاركتني السراء والضراء..... زوجتي المخلصة

من أتشوق لأن أرى مستقبلهنَّ المشرق بإذن الله..... بناتي الغاليات

إلى الأقارب والأصدقاء

أساتيذي منذ مرحلة الابتدائية إلى مرحلة الدراسات العليا

أهديكم دراستي، وأدعو الله أن تنال إعجابكم.

الباحث

## شكر وعرّفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله الطيبين الطاهرين.

يلزمني تقديم واجب الشكر والعرّفان إلى الأستاذ المساعد (صفاء عبد علي عبد الامير) لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدّمه من جهود وتوجيهات سديدة ومتابعة مستمرة ومنحي من وقته، ووافر علمه مما كان لذلك بالغ الأثر في تذليل المصاعب وخروجها على ما هي عليه، سائلاً العلي القدير أن ينعم عليه بالصحة والسعادة وأن يوفقه لخدمة المسيرة العلمية في بلدنا العزيز، وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي وستكون آراؤهم وملاحظاتهم العلمية محط اهتمام الباحث، كونها تغني الرسالة وتصوّب أفكار الباحث، أدعو العلي القدير أن ينعم عليهم بالصحة والتوفيق، كذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذ الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي على توجيهاته ومتابعته، أدعو الله له بالتوفيق، وأتقدم بالشكر للجهود العلمية والتوجيهات السديدة التي بذلها أساتيذني الفضلاء في الدراسات العليا، إذ تعلمتُ من وافر علمهم الكثير، سائلاً العلي القدير أن ينعم عليهم بالصحة والعافية، وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتيذ الخبراء والمحكمين الذين اسهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بهذه الرسالة، والمقومين اللغوي والعلمي على ملاحظاتهم السديدة ودعمهم لها بالآراء العلمية واللغوية القيمة ، فجزاهم الله عني خير الجزاء، كذلك أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى اخواني الضباط في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة وعلى رأسهم(قائد شرطة محافظة المثنى) لما أبدوه من مساعدة والإجابة على التساؤلات التي وجهها الباحث إليهم حول متغيرات الدراسة ومجالات تطبيقها، وأقدم شكري وامتناني إلى الدكتور المقدم الحقوقي (فلاح حسن جواد) والدكتورة( سهيلة عبد

الزهرة مستور الحجيبي) والاسـتاذ ( علي عبد الرزاق العبودي) اللذين كانا لي الشمعة  
المضيئة في المواقف المظلمة، ولا أنسى كل من ساعدني وشجعني فلهـم مني كل الشكر  
والتقدير وهم (العميد الحقوقي حسن صويح جبير والعميد الخبير الجنائي الدكتور باسم ابو  
كحيلة والعميد الحقوقي خالد الحساني والمقدم الحقوقي مسلم عبد الكريم الزريجاوي) الذين  
كانوا القوة التي ساندتني وشاركتني في كل الظروف التي واجهتها في مدة الدراسة سائلاً  
الله القوي التقدير ان يبقينا متواصلين ويوفقهم في دنياهم وآخرتهم.  
و يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وزنة عرشك وآخر  
دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا ونبينا محمد وآله الطاهرين .

**الباحث**

## المستخلص

استهدفت الدراسة في اظهار دور القيادة الخلاقية لتحقيق الأداء الابداعي ومعرفة مدى امكانية تأثير أبعاد المتغير المستقل القيادة الخلاقية المتمثلة (بالتعاطف والوضوح والابتكار) في المتغير المعتمد الأداء الابداعي بأبعاده المتمثلة (بالمرونة والطلاقة والأصالة والحساسية بالمشكلات).

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها معرفة التأثير المباشر لتبني سلوكيات القيادة الخلاقية في تحقيق العلاقة بين العاملين والأداء الابداعي في المنظمة المبحوثة عينة الدراسة، والتعرف على المرتكزات الاساسية للقيادة الخلاقية، والأداء الابداعي لدى عينة مختارة من المجتمع المبحوث البالغ (360) من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى، تم عرض المشكلة الرئيسية للدراسة عبر اثاره مجموعة تساؤلات تتمحور حول علاقة ارتباط بين المتغير المستقل ( القيادة الخلاقية بأبعاده ) وتأثيره والمتغير التابع ( الأداء الابداعي) بناءً على ذلك تم تصميم نموذج افتراضي ومنه جاءت فرضية الدراسة الرئيسية الاولى وفرضية الدراسة الرئيسية الثانية ومنهما تفرعت العديد من فرضيات الدراسة الفرعية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات وتفسيرها وجمعت بيانات الدراسة من عينة من الدائرة المبحوثة من خلال عينة الدراسة البالغة(200) استبانة وتم استرجاع (187) استمارة كانت جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، فضلا عن استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية التي ساعدت على تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها والمتمثلة بأدوات إحصائية (شملت التكرارات، تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25، واعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) والصدق البنائي التوكيدي، ومعامل الثبات(كرونباخ الفا)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واسلوب الارتباط البسيط (Pearson) والبرامج الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إلى وجود تلازم بين توافر سلوكيات القيادة الخلاقية وبين مستويات الأداء الابداعي في مديرية شرطة محافظة المثنى وهذا يوضح أنّ العينة تجد انه بوجود القيادة الخلاقية فإنّ مستوى الأداء الذي يتجاوز المستوى الوظيفي يعتبر متوافراً. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها التركيز على القيادة الخلاقية لأن الدراسة أثبتت أهميتها وتأثيرها وانعكاسها على الأداء الابداعي .

الكلمات المفتاحية: القيادة الخلاقية- الأداء الابداعي - مديرية شرطة محافظة المثنى

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	شكر وعرfan
ج	المستخلص
ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ذ	قائمة الاشكال
ر	قائمة الملاحق
1	المقدمة
25-3	الفصل الاول: منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية
18-4	المبحث الاول: منهجية الدراسة
25-19	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية
65-26	الفصل الثاني: المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة
41-27	المبحث الاول: القيادة الخلاقة
63-41	المبحث الثاني: الأداء الابداعي
102-66	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
79-67	المبحث الاول: اختبار مقاييس الدراسة
92-80	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها
101-93	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
107-103	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
105-104	المبحث الاول: الاستنتاجات
107-106	المبحث الثاني: التوصيات
122-108	المصادر
XV - I	الملاحق
A	المستخلص باللغة الانكليزية

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
11	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة	1
11	المعلومات والبيانات الخاصة بعينة الدراسة	2
17	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	3
19	الدراسات السابقة لمتغير القيادة الخلاقية	4
21	الدراسات السابقة لمتغير الأداء الابداعي	5
28	اسهامات بعض الباحثين لمفهوم القيادة الخلاقية	6
43	اسهامات بعض الباحثين لمفهوم الأداء الابداعي	7
67	الترميز والتوصيف بمتغيرات الدراسة	8
68	استكشاف فقدان بعض البيانات	9
70	اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وأبعادها	10
72	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	11
75	تقديرات انموذج متغير القيادة الخلاقية	12
78	تقديرات انموذج متغير الأداء الابداعي	13
79	الثبات البنائي لأداة القياس	14
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء التعاطف (n= 187)	15
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الوضوح (n= 187)	16
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الابتكار (n= 187)	17
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة الخلاقية (n=187)	18
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء المرونة (n= 187)	19
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الطلاقة (n= 187)	20
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة	21

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
	والأهمية الترتيبية لبعء الأصالة (n= 187)	
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الحساسة للمشكلات (n= 187)	22
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الأداء الابداعي (n= 103)	23
93	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	24
94	مصنوفة معاملات الارتباط بين القيادة الخلاقة بأبعاده وبتغير الأداء الابداعي	25
98	تقديرات انموذج التأثير بين متغير القيادة الخلاقة وبتغير الأداء الابداعي	26
101	تقديرات انموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخلاقة وبتغير الأداء الابداعي	27

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
2	هيكلية الدراسة	1
7	المخطط الفرضي للدراسة	2
12	النوع الاجتماعي للدائرة المبحوثة	3
13	الفئات العمرية للدائرة المبحوثة	4
14	التحصيل الدراسي للدائرة المبحوثة	5
15	سنوات الخدمة للدائرة المبحوثة	6
32	العوامل المؤثرة على القيادة الخلاقية	7
36	صفات القائد الخلاق	8
39	أبعاد القيادة الخلاقية	9
48	خصائص الأداء الابداعي	10
49	مستويات الأداء الابداعي	11
51	انواع الأداء الابداعي	12
53	مراحل عملية الأداء الابداعي	13
55	التأثيرات السلبية للأداء الابداعي	14
57	العوامل المؤثرة على الأداء الابداعي	15
63	أبعاد الأداء الابداعي	16
69	اختبار شذوذ البيانات	17
73	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الخلاقية	18
74	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الخلاقية بعد التعديل	19
76	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي	20
77	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي بعد التعديل	21
86	مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير القيادة الخلاقية حسب المتوسط الحسابي	22
92	مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير الأداء الابداعي حسب المتوسط الحسابي	23
98	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	24
101	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	25

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الملحق
I	أسماء الاساتيد المحكمين	1
II - VII	استبانة التحكيم	2
VIII - XIV	استمارة الاستبانة	3
XV	كتاب الدائرة المبحوثة	4



## المقدمة :

أن القيادة الخلاقية من ركائز الأداء التنظيمي والذي يقصد به محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثماراتها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق اهدافها، فالارتباط بين القيادة الخلاقية والأداء الإبداعي مهم جدًا لنجاح واستمرار العمليات الإبداعية في المجتمع، حيث ان بعض المنظمات الحكومية تقتقر إلى القيادة الخلاقية، مما يمنعها من القيام بإيجاد وسائل وأساليب عمل أفضل، فإن أهمية وتميز القائد الخلاق لا تكمن في قدرته على التنفيذ أو أداء المهام الموكلة إليه فقط، بل في قدرته على تحديد الأساليب والتطورات في الخطط و حيوية الوحدة الإدارية وهذا ما يسمى بالأداء الإبداعي ، وقد تركزت عينة الدراسة على الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى في كافة تشكيلاتها الموجودة ضمن الحدود الادارية لمحافظة المثنى.

وبشكل عام قام الباحث بتقسيم هيكل الدراسة على أربعة فصول والشكل (1) يعرض ذلك، اذ درس الفصل الاول (منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية) وتناول مبحثين (الاول) منهجية الدراسة في حين اهتم (الثاني) بعض الجهود المعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

وخصص الفصل الثاني (الاطار النظري للدراسة) من خلال مبحثين (الاول) المتغير المستقل (القيادة الخلاقية) في حين ركز (الثاني) على المتغير المعتمد (الأداء الإبداعي).

واهتم الفصل الثالث بالجانب التطبيقي للدراسة متضمنا ثلاثة مباحث خصص (الاول) منها لاختبار مقاييس الدراسة ، وتناول (الثاني) وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ، فيما تعرض المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة .

اما الفصل الرابع فركز على الاستنتاجات والتوصيات، من خلال مبحثين تناول (الاول) الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة عن طريق استعمال بعض الأدوات الاحصائية، فيما اهتم (الثاني) بالتوصيات المقدمة للدائرة المبحوثة (مديرية شرطة محافظة المثنى) بصورة خاصة.



الشكل (1): هيكلية الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

# الفصل الأول

## منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية



## الفصل الأول

### منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية

#### مقدمة:

يتناول هذا الفصل فكرة شاملة عن هيكل الدراسة ومضمونه من خلال مبحثين للدراسة الحالية اذ يهدف المبحث الاول توضيح ومناقشة منهجية الدراسة . اما المبحث الثاني يقوم بتوضيح لبعض الجهود المعرفية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ومناقشتها وبيان مدى الافادة منها وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عنها.

المبحث الاول: منهجية الدراسة .

المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية.



## المبحث الأول : منهجية الدراسة

### تمهيد:

يتطرق هذا المبحث إلى بيان مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها والتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وفرضياتها ومخططها الفرضي، فضلا عن مجتمع وعينة الدراسة ، واساليب الحصول على البيانات والمعلومات، والأدوات الاحصائية وعلى النحو الاتي:

### أولا : مشكلة الدراسة:

الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة لدى الباحث هي ملاحظة التغيرات والتحديات المستمرة والمتلاحقة التي تواجه مديرية شرطة محافظة المثنى من خلال ملاحظة الباحث كونه ضابط في مديرية شرطة محافظة المثنى وبالتأكيد لا يمر يوم من دون حدوث أزمة وبما أن الأزمة حادثة تتميز بالمفاجآت والحوادث، فهي بحاجة إلى التحرك بسرعة، ويمكن للقيادة الخلاقية أن تتخذ قرارات مهمة وسريعة لمنع أو تقليل التأثير السلبي للحوادث، ومن ثمّ حماية المنظمة واستمراريتها وبقائها وهنا يمكن أن تحديد مشكلة الدراسة بتساؤل رئيس مفاده (ما هو دور القيادة الخلاقية في تحقيق الأداء الابداعي؟) وتتفرع من التساؤل الرئيس تساؤلات فرعية كالاتي :

1- ما مقدار الفجوة لتبني المديرية عينة الدراسة ابعاد القيادة الخلاقية (التعاطف، الوضوح، الابتكار)؟

2- ما مقدار الفجوة لتبني المديرية عينة الدراسة ابعاد الأداء الابداعي (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات)؟

3- هل يوجد علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بأبعاد القيادة الخلاقية والأداء الابداعي ؟

4- هل يوجد تأثير مباشر لتبني سلوكيات القيادة الخلاقية في الأداء الابداعي في المديرية عينة الدراسة ؟



## ثانياً: أهمية الدراسة :

تعد دراسة القيادة الخلاقة من المرتكزات الاساسية للقيادة الناجحة ولها تأثير في الأداء الابداعي لدى العاملين في مجتمع ما لذى يمكن توضيح أهمية الدراسة بما يأتي:

- 1- تعد هذه الدراسة وصفية تحليلية للربط بين متغيرين مهمين لصنع قائد ناجح في العمل الاداري وهما القيادة الخلاقة والأداء الابداعي .
- 2- رفد المكتبات بمصادر علمية تتناول بالدراسة الربط بين القيادة الخلاقة والأداء الابداعي وذلك لقللة الدراسات السابقة في المكتبات حسب علم الباحث مما تكون مرجعا للكثير من الباحثين.
- 3- مساعدة اصحاب القرار في اختيار مواصفات القائد الناجح الذي يقود العملية الادارية بشكل مثالي يحقق الأداء الابداعي للعاملين في المنظمة.
- 4- تساعد هذه الدراسة كل قائد اداري في ابتكار اساليب ابداعية لتحقيق أهداف العملية الادارية الناجحة.

## ثالثاً: أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق هدف اساس وهو اظهار دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الابداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى بالإضافة إلى عدد من الأهداف الثانوية وهي كالآتي:

- 1- تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة الخلاقة والمتمثلة ب) التعاطف والوضوح والابتكار) والأداء الابداعي لعينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى.
- 2- قياس مختلف علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبارها بالمقاييس الاحصائية للتوصل لنوع العلاقة بين القيادة الخلاقة والأداء الابداعي لدى العاملين في مجتمع الدراسة.
- 3- التعرف على مستوى توافر ابعاد القيادة الخلاقة والأداء الابداعي.
- 4- التعرف على المرتكزات الاساسية للقيادة الخلاقة والأداء الابداعي لدى عينة مختارة من المجتمع المبحوث.



## رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة :

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة الخلاقية والأداء الابداعي ، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، جرى تصميم مخطط الدراسة الفرضي والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرين الرئيسيين، وكما موضح في الشكل (2)، والذي يشتمل على:

1- متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل: القيادة الخلاقية وسيتم اعتماد مقياس (Gheerawo, 2020,4) لهذا المتغير.
- المتغير المعتمد: الأداء الابداعي وسيتم اعتماد مقياس (Purnomo,2019:13) لهذا المتغير.

2- كل متغير رئيس يحمل في طياته مجموعة من الأبعاد وكما يأتي:

أ - القيادة الخلاقية وتتمثل بالأبعاد الآتية:

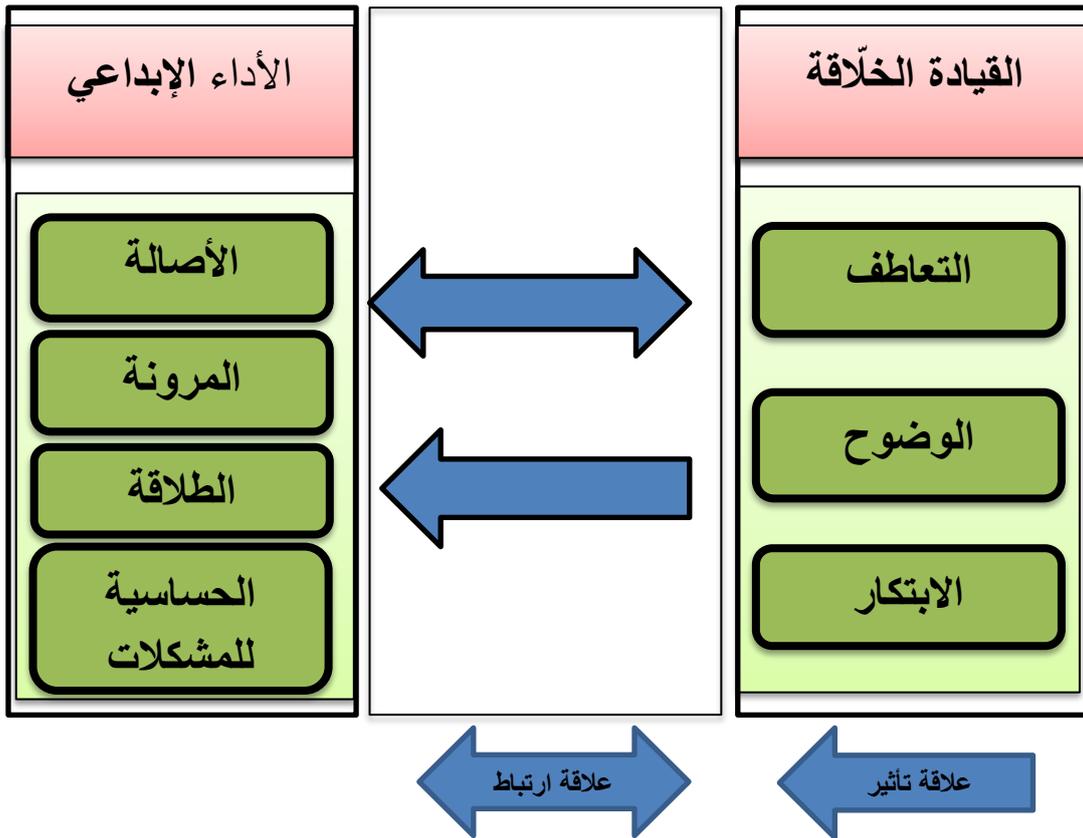
- التعاطف
- الوضوح
- الابتكار

ب- الأداء الابداعي ويتمثل بالأبعاد الآتية:

- الأصالة
- المرونة
- الحساسية للمشكلات
- الطلاقة

3- إنَّ حركية المخطط تكون بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين كل من المتغير المستقل (القيادة

الخلاقية) بأبعادها والمتغير المعتمد (الأداء الابداعي ) بأبعادها.



الشكل (2): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر من اعداد الباحث

#### خامسا : فرضيات الدراسة:

تعد الفرضية حلاً مبدئياً اولياً لمشكلة الدراسة، وتفترض الدراسة أن للقيادة الخلاقية دوراً مهماً في تحقيق الأداء الإبداعي لدى عينة من الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى وتتفرع من الفرضية الرئيسية جملة من الفرضيات الثانوية وهي كالتالي:

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الأولى:

والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخلاقية والأداء الإبداعي)، وتتبع من فرضية الارتباط الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:



1- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف والأداء الابداعي).

2- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح والأداء الابداعي).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الابتكار والأداء الابداعي).

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير الفرضية الرئيسة الثانية: والتي تنص على :

(توجد علاقة تأثير ايجابية بين ابعاد القيادة الخلاقة والأداء الابداعي).

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى :يوجد تأثير ايجابي له دلالة معنوية لبعد التعاطف في متغير الأداء الابداعي .

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ايجابي له دلالة معنوية لبعد الوضوح في متغير الأداء الابداعي .

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ايجابي له دلالة معنوية لبعد الابتكار في متغير الأداء الابداعي .

وسيقوم الباحث باختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها في المحور التطبيقي

للدراسة.

## سادساً : مجتمع وعينة الدراسة:

### 1- مجتمع الدراسة :

- مجتمع الدراسة المجتمع الكلي: الذي يمثل جميع الضباط العاملين في (كافة تشكيلات مديرية شرطة محافظة المثنى) والبالغ عددهم (360) فرداً.



- عينة الدراسة: الذي يتم التعرف عليه المجتمع الكلي والذي يمثل جميع الضباط العاملين في (كافة تشكيلات مديرية شرطة محافظة المثنى) حيث تم توزيع (200) استبانة وتم استرجاع (187) استبانة صالحة اي ما نسبته (52%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة وذلك لارتباطهم المباشر بمتغيرات الدراسة القيادة الخلاقة والأداء الابداعي .

### نبذة تعريفية عن مديرية شرطة محافظة المثنى

قوة الشرطة العراقية هي قوة شرطة نظامية مسؤولة عن إنفاذ القوانين المدنية في العراق عندما تم تشكيل الحكومة العراقية في عام 1921 أمرت وزارة الداخلية العراقية بتشكيل قوة شرطة والتي أصبحت أول نواة للشرطة في العراق وفي عام 1922 أنشأت الحكومة العراقية مقرًا للشرطة، في أعقاب سقوط النظام البائد عام 2003 أوكلت سلطة الائتلاف المؤقتة الشرطة العراقية مهمة تسيير الامن داخل المدن ولم تعتمد إلى حل القوة كما حدث مع الجيش العراقي بل دأبت إلى إعادة هيكلة وتنظيم تم استخدام الاختصار "IP" للإشارة إلى الشرطة العراقية، في حين أن حروف الألفية "قوى الأمن الداخلي" وعادة ما يستخدم للإشارة إلى "قوات الأمن العراقية" أوسع نطاقا وتم استحداث مديريات الشرطة في المحافظات تبعاً للتطور الحاصل والنمو السكاني المتزايد وزيادة معدلات الجريمة والتي تكون مهمتها:

- أ- المحافظة على أمن وسلامة المجتمع والعمل على الحد والوقاية من الجرائم.
  - ب- توطيد النظام العام وحماية أرواح الأفراد وحياتهم والأموال الخاصة والعامة من أي خطر يهددها ويهدد المجتمع.
  - ت- الحد من ارتكاب الجرائم واتخاذ الإجراءات القضائية بحق مرتكبيها.
- وتتكون مديرية شرطة محافظة المثنى من تشكيلات عدة تم توزيعها حسب قواطع المسؤولية المقسمة على اساسها المحافظة امنياً وهي : مديرية شرطة البلدة ( قضاء السماوة)، ومديرية شرطة قضاء الرميثة ، ومديرية قضاء الخضر، ومديرية شرطة قضاء السلطان، ومديرية شرطة النجدة ، ومديرية الاتصالات ، ومديرية السيطرات والطرق الخارجية، ومديرية شرطة الأحداث، ومديرية مكافحة الجرائم ، ومديرية حماية المنشآت، و مديرية افواج الطوارئ، ومديرية حماية الاسرة والطفل، وسرية فض الشغب، وسرية سوات، بالإضافة إلى أقسام مقر القيادة (مديرية الشؤون الادارية والمالية، ومديرية الجنائية والحركات، ومديرية البنى التحتية، وقسم الشؤون القانونية، و قسم الحسابات، وقسم تكنولوجيا

المعلومات، وشعبة الهويات والاجازات) ترتبط مديرية شرطة محافظة المثنى بوكالة الوزارة لشؤون الشرطة التي استحدثت بعد عام(2003) وتعد من أكبر الوكالات من ناحية الموارد البشرية والمديريات المرتبطة بها وهي امتداد إلى( مديرية الشرطة العامة الملغاة ) ولها توابع في كافة محافظات العراق عدا إقليم كردستان .

## 2- خصائص وحجم عينة الدراسة :

تمثل عينة الدراسة ضباط مديرية شرطة محافظة المثنى، إذ تمثلت بعينة من الضباط العاملين في قيادة شرطة محافظة المثنى حيث بلغ مجتمع الدراسة(360) ضابطاً علماً ان الباحثين يشيرون إلى أهمية استخدام الاساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع الطبيعي كونها افضل من الاساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع الغير طبيعي من حيث مجال القوة الاحصائية والتنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) وقد تم الاعتماد على احدى الطرق الخاصة باستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو اسلوب(Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية (SPSS.V.25) إذ إنّ العينة المراد قياسها بلغ (187) ويجهد من قبل الباحث تم توزيع (200) استمارة لغرض تلافي الاخطاء في الاستمارات المسترجعة والصالحة (187) استمارة وعدد الاستمارات الغير مسترجعة (13) استمارة وكما مبين في الجدول (1)

الجدول(1): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة

النسبة	العدد	الاستمارة	مجتمع الدراسة
100%	200	الموزعة	مديرية شرطة محافظة المثنى
93,5%	187	المسترجعة	
6,5%	13	غير المسترجعة	
93,5%	187	الصالحة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة.

## 3- وصف عينة الدراسة :

الجدول (2) يظهر الخصائص الشخصية الوظيفية لعينة الدراسة وهي: النوع ، العمر، التحصيل العلمي ، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة .

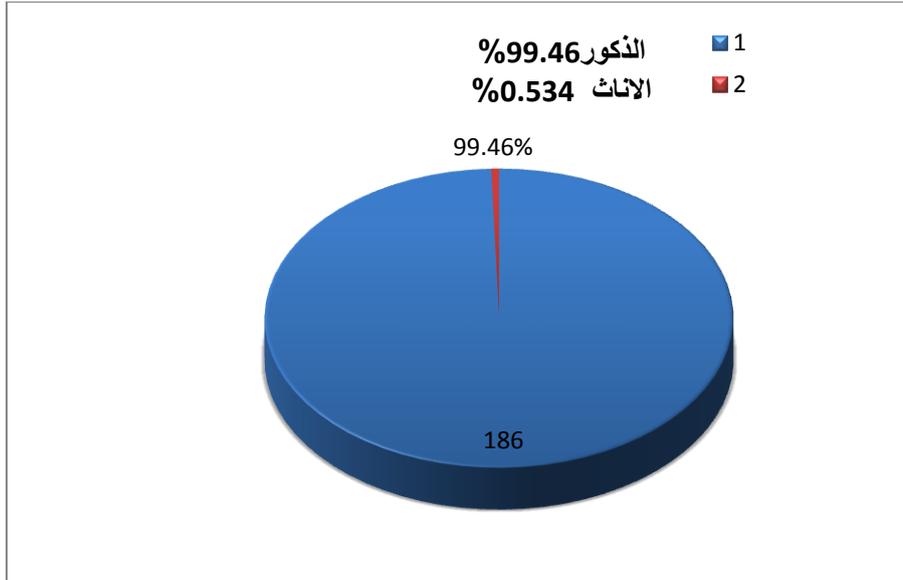
الجدول (2) : المعلومات والبيانات الخاصة بعينة الدراسة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	186	99.46%
	انثى	1	0.534%
	المجموع=	187	100%
العمر	30 سنة فأقل	8	4.278%
	من 31 - 39 سنة	75	40.106%
	من 40 - 49 سنة	74	39.572%
	من 50 - 59 سنة	30	16.042%
		المجموع=	187
التحصيل الدراسي	دكتوراه	5	2.673%
	ماجستير	6	3.208%
	دبلوم عالي	0	0%
	بكالوريوس	145	77.540%
	دبلوم	17	9.909%
	اعدادية فما دون	14	7.486%
	المجموع=	187	100%
سنوات الخدمة	5 سنة فأقل	14	7.486%
	6 - 9 سنوات	26	13.903%
	10 - 14 سنوات	41	21.925%
	15 - 19 سنوات	48	25.668%
	20 سنة فأكثر	58	31.016%
	المجموع=	187	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يتبين من الجدول (2) ان خصائص افراد عينة الدراسة كالآتي:

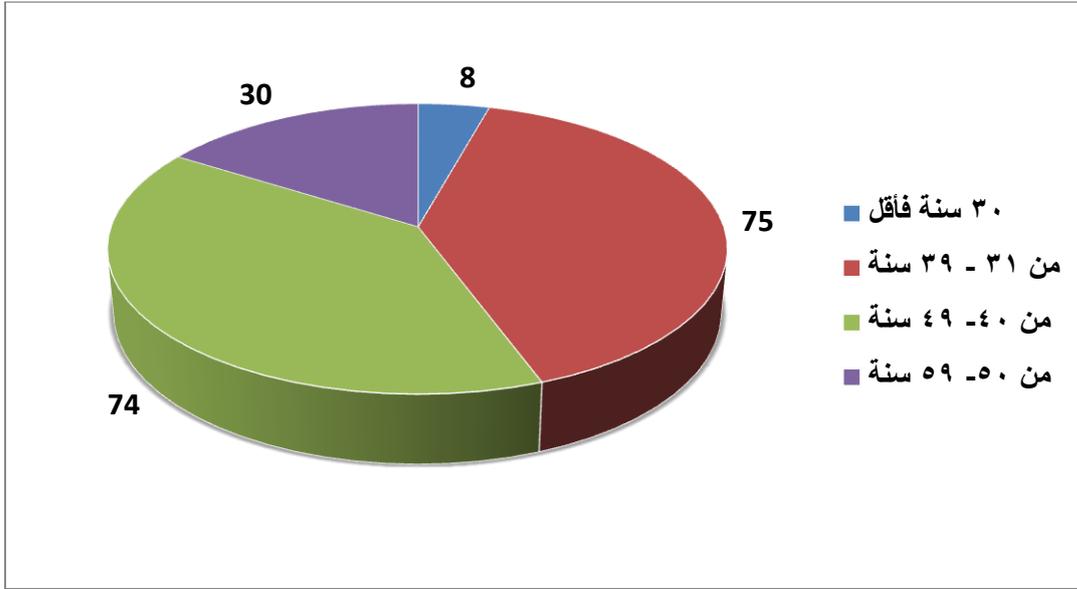
- 1- النوع الاجتماعي: يبين الجدول (2) إنَّ اغلب افراد عينة الدراسة هم من الذكور اذ بلغت نسبتهم (99,46) اي ما يعادل (186) شخصاً كما بلغت نسبة الاناث (0,534%) اي ما يعادل (1) فرداً مما يعني قيام الدائرة المبحوثة بالاعتماد على العنصر الذكوري في ادارة اعمال والشكل (3) يبين ذلك.



شكل (3) : النوع الاجتماعي للدائرة المبحوثة

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات الاستبانة

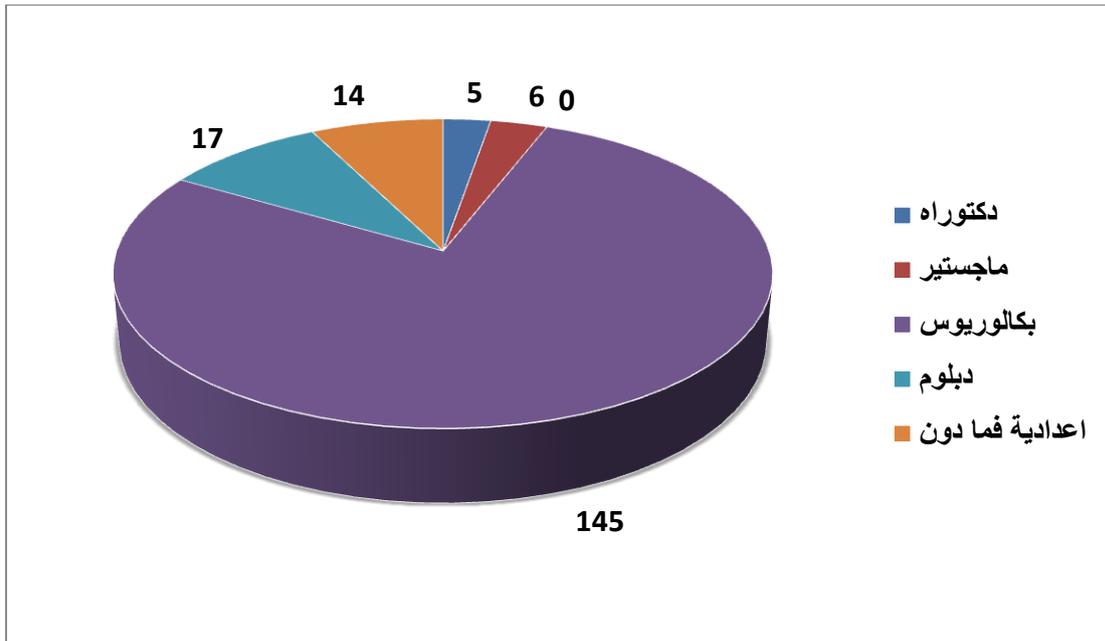
2- العمر: تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (2) إنَّ النسبة الاكبر من أفراد عينة الدراسة تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (31-39) سنة اذ بلغت النسبة (40,106%) اي ما يعادل (75) فرداً من افراد عينة الدراسة تأتي بعدها الفئة العمرية (40-49) سنة اذ بلغت نسبتهم (39,572%) اي ما يعادل (74) فرداً من افراد عينة الدراسة تأتي بعدها الفئة العمرية (50-59) سنة اذ بلغت نسبتهم (16,042%) اي ما يعادل (30) فرداً من افراد عينة الدراسة واخيراً الفئة العمرية (30 سنة فأقل) اذ بلغت نسبتهم (4,278%) اي ما يعادل (8) أفراد من عينة الدراسة والشكل (4) يوضح ذلك.



الشكل (4): الفئات العمرية للدائرة المبحوثة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات الاستبانة.

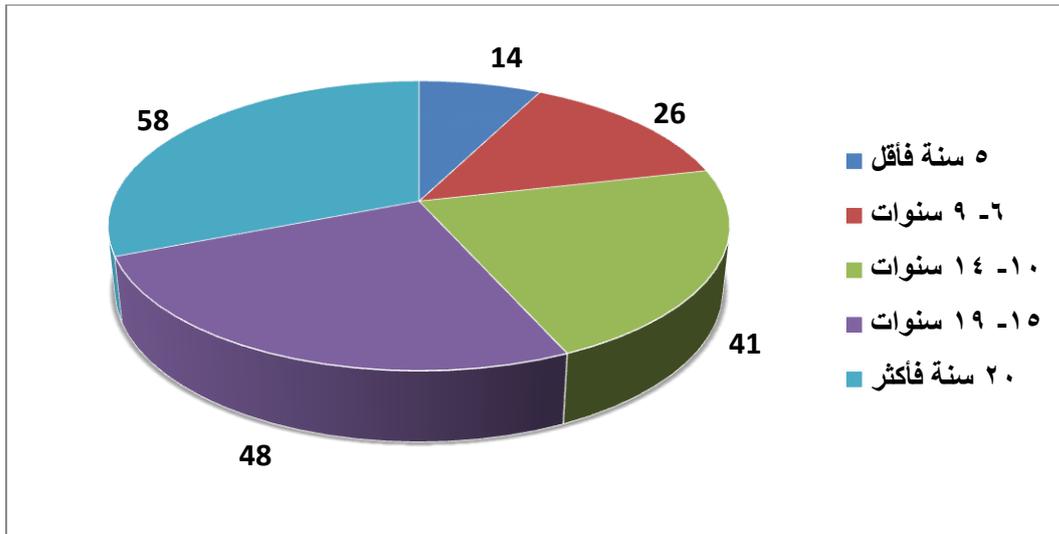
3- التحصيل الدراسي: ان اكثر افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (77.540%) اي ما يعادل (145) فردا يليهم حملة شهادة الدبلوم بنسبة (9.909%) اي ما يعادل (7) أفراد ويليهم حملة شهادة الاعدادية فما دون فبلغت نسبتهم (7.486%) اي ما يعادل (14) فرداً بعدها حملة شهادة الماجستير إذ بلغت نسبتهم (3.208%) اي ما يعادل (6) أفراد واخيراً حملة شهادة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (2.673%) اي ما يعادل (5) أفراد والشكل (5) يوضح ذلك.



الشكل (5): التحصيل الدراسي للدائرة المبحوثة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات الاستبانة

4- سنوات الخدمة: يتبين من خلال الجدول (2) إن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة (20 سنة فأكثر) اي بنسبة (31.016%) اي ما يعادل (58) فرداً من عينة الدراسة، وبعدها افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة ما بين (15 - 19 سنة) اي بنسبة (25.668%) اي ما يعادل (48) فرداً من عينة الدراسة، وبعدها افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة ما بين (10 - 14 سنوات) اي بنسبة (21.925%) اي ما يعادل (41) فرداً، من عينة الدراسة وبعدها افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة ما بين (6 - 9 سنوات) بنسبة (13.903%) اي ما يعادل (26) فرداً من عينة الدراسة، واخيراً افراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخدمة (5 سنة فأقل) اي بنسبة (7.486%) اي ما يعادل (14) فرداً من عينة الدراسة والشكل (6) يبين ذلك.



الشكل (6): سنوات الخدمة للدائرة المبحوثة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات الاستبانة

### سابعا : حدود الدراسة: تنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

- 1- الحدود المكانية (الجغرافية): تشمل حدود الدراسة كافة تشكيلات مديرية شرطة محافظة المثنى المتواجدة ضمن الحدود الادارية لمحافظة المثنى والتي تقع ضمن قاطع مسؤولية شرطة محافظة المثنى.
- 2- الحدود الزمانية للدراسة: وهي المدة الزمنية التي قام بها الباحث بإجراء الدراسة فضلاً عن مدة التطبيق الفعلية لتوزيع الاستبانة على جميع افراد العينة واسترجاعها والتي امتدت من 15/ 2020 / 9 إلى 1 / 4 / 2021.
- 3- الحدود البشرية للدراسة: اقتصرت الدراسة على الضباط العاملين في مديرية شرطة محافظة المثنى فقط.

### ثامنا: ادوات الدراسة:

من اجل انجاز أهداف الدراسة اعتمد الباحث الاساليب الاتية لجمع المعلومات بغية تحقيق تلك الأهداف.

- 1- اساليب الاطار النظري: اعتمد الباحث بمراجعة ما متوفر من كتب ومقالات وأطاريح ورسائل ودوريات وبحوث بشقيها العربي والانكليزي والشبكة العنكبوتية لوضع الخلفية النظرية ومعالجتها بما يخدم موضوع الدراسة.



## 2- اساليب الاطار التطبيقي: اعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على:

• الاستبانة : وهي الأداة الرئيسة لاستحصاال البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقد تم صياغتها بصورة تمتاز بالوضوح والسهولة لمتغيرات البحث وكما مبين بالملحق (3) اذ تم تعديل الانموذج الاولي لسد الثغرات الموجودة فيها على وفق ملاحظات عدد من السادة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وكما مبين في الملحق(1) وقد راعى الباحث في طرح الاسئلة تجنب التحيز الادراكي للفرد لتحقيق رؤية اكثر تكاملا لمشكلة الدراسة وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (likert-five point) وتضمنت المحاور الآتية:

○ المحور الاول : وتضمن المعلومات الشخصية للمستجيبين وشملت ( النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة).

○ المحور الثاني : يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة الخلاقية ووصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلياً (التعاطف، الوضوح، الابتكار) ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً وقد اعتمد الباحث مقياس (Gheerawo, 2020,4) لهذا المتغير.

○ المحور الثالث : يتضمن وصف وتشخيص متغير الأداء الابداعي ووصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير ( المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) تفصيلياً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً وقد اعتمد الباحث مقياس (Purnomo,2019:13) لهذا المتغير.

## تاسعا: الأساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث عدداً من الاساليب والبرامج الاحصائية وهي كالاتي:

- 1- اختبار التآكد من مدى صلاحية ومصداقية المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة .
- 2- الاختبارات الاولية لمقياس كل متغير من متغيرات الدراسة كاختبار فقدان البيانات وشذوذها، واعتدالية البيانات ( التوزيع الطبيعي) والصدق البنائي التوكيدي، ومعامل الثبات(كرونباخ الفا).



3- تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 لاستكشاف وجود شذوذ البيانات من عدمه.

4- تم الاعتماد على احدى الطرق الخاصة بإستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو اسلوب (Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 للتحقق من اعتدالية البيانات.

5- اختبار الصدق الظاهري لبيان توافر الظواهر المراد دراستها.

6- اختبار (CFA) التحليل العاملي التوكيدي وهي اداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة.

7- الاختبارات الوصفية بالنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من المقاييس الاحصائية الوصفية المستخدمة في الدراسة .

8- اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات.

9- استخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار فرضيات التأثير.

### عاشرا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

وتشمل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وهي القيادة الخلاقة والأداء الابداعي من خلال

الجدول (3).

الجدول (3): التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	ت	التعريفات الاجرائية
القيادة الخلاقة (المتغير المستقل)		هي عملية تواصل وارتباط بين القادة والتابعين من خلال تبادل ومناقشة الآراء المختلفة لتحقيق أفكار خلاقة ووضع الحلول لتطبيقها على ارض الواقع لكي تمكنهم من حل المشكلات و تحقيق الأهداف المنشودة.
	1	هو القدرة على التعرف على أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين وفهمها والتفكير فيها.
	2	هو القدرة على التواصل بفعالية مع مجموعة متنوعة من العاملين من اجل ان يكون لديهم فهم واضح لرؤية واتجاه المنظمة أو المشروع .



المتغير	ت	التعريفات الإجرائية
(المتغير المعتمد) الأداء الإبداعي	3	الابتكار هي القدرة البشرية الفطرية على الاستفادة من الفكر والمهارات والموارد لخلق حلول وخدمات ومنتجات جديدة ومفيدة وذات صلة.
	1	الأصالة وهي جوهر الحداثة وتكوين الأصالة ليسجل بها من أي مكان لأن الأصل هو النسخة الأولى والاخيرة من ذاته وليس من مكان اخر وتمثل واحده من أهم القدرات الخلاقة كونها تمثل انتاج الافكار جديده وغير المكررة وامتلاك الأصالة يعني التميز بها وعدم قدره الاخرين على امتلاكها.
	2	المرونة هي القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها المنظمات وسرعة التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة في الاوقات المناسبة وتمثل أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات وامكانياتهم على الابتكار من الافكار التي تسهم في مواجهة المشاكل والتحديات بصورة خلاقة.
	3	الطلاقة هي امكانية الأفراد المبدعين على انتاج الافكار الابداعية خلال مدة زمنية معينة وبسرعة والسهولة على استدعاء هذه الافكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة .
	4	الحساسية للمشكلات هو توقع المشاكل قبل حدوثها، وامكانية الفرد في استكشافها قبل الاخرين فإن اكتشاف المشاكل سريعا يعني تقليل حجم الاضرار والايثار الناتجة عنها والقدرة على احتوائها واحتمالية تلافئها وعدم الوقوع فيها.

المصدر: من اعداد الباحث



## المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية

### تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرض بعض الجهود المعرفية والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة (القيادة الخلاقة، الأداء الابداعي) مع بيان الاستفادة منها في رفق الجانب المنهجي والفكري للدراسة وتم اختيار هذه الدراسات على اساس الاسهام في توجيه وبناء منهجية الدراسة الحالية مع المناقشة والتركيز على تلك الاسهامات ومدى معرفة مجال الاستفادة منها وبيان التمييز بين الدراسة الحالية والبحوث السابقة وحسب التسلسل الزمني لغرض معرفة مستويات المعرفة لمتغيرات الدراسة وحسب الجدول (4) والجدول (5).

### أولاً: بعض الجهود المعرفية للمتغير المستقل (القيادة الخلاقة):

#### الجدول (4): الدراسات السابقة لمتغير القيادة الخلاقة

أ- الدراسة العربية:		1
( ادمو، 2016)		
عنوان الدراسة	القيادة الابداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات	
هدف الدراسة	اختبار العلاقة بين القيادة الابداعية والتخطيط الاستراتيجي	
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير	
ابعاد المتغير ومقياس الدراسة	1- المثابرة (هوارى، 2006: 70). 2- المبادرة (هوارى، 2006: 70). 3- الحساسية القائد بالمشكلات (رزيق، 2015: ص55). 4-التحفيز (الخير، 2002: 45) 5- الابداع (رزيق، 2015: ص55).	
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الاقسام في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، وكان حجم العينة (120) فرد.	
الاساليب الاحصائية المستخدمة	استخدمت الدراسة أساليب الاحصاء الوصفي وأساليب الاحصاء التحليلي لتحليل بيانات الدراسة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).	
أهم النتائج	وجود علاقة بين القيادة الابداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات.	
(الشهوان، 2019)		2
عنوان الدراسة	القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الاردنية في محافظة العاصمة	

عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.	
هدف الدراسة استقصاء العلاقة بين القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الحكومية والخاصة في العاصمة عمان، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وتخصص الكلية.	
مستوى الدراسة رسالة ماجستير .	
ابعاد المتغير ومقياس الدراسة 1- الحساسية للمشكلات(خيرالله،2009: 143) 2- المثابرة والمجازفة(حريم،2004: 201) 3- الاصاله(خيرالله،2009: 140) 4- تحفيز الابداع(محمد النور،2016: 4) 5- الايثار(عطوي،2018: 175)	
مجتمع وعينة الدراسة شملت العينة (248) عينة تم اختيارها من مجتمع الدراسة البالغ(301) بطريقة عشوائية بسيطة. كما تم تصميم استبيانين لجمع المعلومات اللازمة ، الأول لقياس مستوى المشاركة القيادية الابداعية لدى عمداء الكليات ، والثاني لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي وصحة ومصادقية الاثنين.	
الاساليب الاحصائية المستخدمة استخدمت الدراسة أساليب الاحصاء الوصفي وأساليب الاحصاء التحليلي لتحليل بيانات الدراسة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)	
أهم النتائج أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ودلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي بين عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الابداعية تعزى متغير الجنس إلى الأفراد ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.	

### ب- الدراسات الأجنبية

	(Khalili, 2017)	3
Creative and innovative leadership القيادة الخلاقه والمبتكرة: تطوير القياس والتحقق منه	عنوان الدراسة	
تطوير والتحقق من صحة مقياس قائم على النظرية عرض بناء السلوك القيادي الخلاق والمبتكر .	هدف الدراسة	
1- الابداع 2- الابتكار (Boerner, Eisenbeiss & Griesser 2007: 15-26)	ابعاد المتغير ومقياس الدراسة	
بحث علمي	مستوى الدراسة	
تتألف عينة الدراسة من (514) مستجيباً شغلوا منصب الإدارة والمناصب غير الإدارية.	مجتمع وعينة الدراسة	
تم استخدام التحليل الكمي باستخدام البيانات التي تم الحصول عليها من الافراد.	الاساليب الاحصائية	

	المستخدمة	
	أهم النتائج	أشارت النتائج إلى أنّ المقياس الذي تم تطويره حديثاً والمكون من (24) عنصراً حقق مستوى مقبول من الموثوقية والصلاحية في قياس القيادة الخلاقة والمبتكرة بناء السلوك. في النهاية ، كشفت النتائج عن تأثير إيجابي وهام لسلوك قيادي خلاق ومبتكر على الابداع والسلوك الابتكاري في المستوى الفردي في مكان العمل.
	( Chow,2018)	4
	عنوان الدراسة	The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship الآلية الكامنة وراء تمكين علاقة الإبداع القيادية.
	هدف الدراسة	شرح كيف وتحت أي شرط يتم تمكين القيادة المتعلقة بإبداع الموظف من منظور التبادل الاجتماعي والتحفيزي.
	مستوى الدراسة	بحث علمي
	ابعاد المتغير ومقياس الدراسة	1- الدافع للتعلم 2- الثقة في القيادة 3- الانفتاح على التجربة 4- ابداع الموظف (LePine et al., 2004:884)
	مجتمع وعينة الدراسة	تم جمع البيانات من عينة مكونة من 535 موظفاً بين المديرين والمرؤوسين والتي تم اختيارها من بين (15) شركة تصنيع في جنوب الصين.
	الاساليب الاحصائية المستخدمة	من خلال استبيان عبر الانترنت ومعادلة المقاييس بين اللغتين الصينية والانكليزية واختبار الفرضيات بأنتباع نهج النماذج المتداخلة.
	أهم النتائج	أظهرت النتائج إرشادات لمساعدة الموظفين أو المديرين التنفيذيين على تحفيز المرؤوسين لزيادة أدائهم الإبداعي من خلال التعلم والثقة التي تتوافق مع انفتاح الفرد على التجربة، ومن ثمّ تحسين فعالية تمكين القيادة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

### ثانياً: بعض الجهود المعرفية للمتغير المعتمد الأداء الإبداعي :

الجدول(5): الدراسات السابقة لمتغير الأداء الإبداعي

أ- الدراسات العربية	
	(مزهر، 2017)
1	عنوان الدراسة توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتحقيق السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.

هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة البارعة لرؤساء الأقسام العلمية على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية.
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
ابعاد المتغير ومقياس الدراسة	1- استكشاف الفرصة ( de Jong, 2007: 25) 2- توليد الفكرة (Oukes, 2010:29) 3- الترويج للفكرة (Oukes, 2010:29) 4- تنفيذ الفكرة (Janssen ,2004 : 202)
مجتمع وعينة الدراسة	مثل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة القادسية وعددهم (18) كلية في مختلف التخصصات العلمية، وضمت العينة (287) تدريسية وتدرسية من كليات الجامعة المذكورة.
الاساليب الاحصائية المستخدمة	معامل كرونباخ الفا والتحليل العاملي التوكيدي والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط البسيط(Pearson) ومعادلة النمذجة الهيكلية(SEM) والبرنامج الاحصائي SPSSV.21 وبرنامج AMOS21 .
أهم النتائج	ان السلوك المنفتح لرؤساء الاقسام العلمية ينعكس ايجابيا على السلوك الابداعي لأعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام والسلوك الاستكشافي بشكل خاص.
2	(سركيس،2018)
عنوان الدراسة	أثر البيئة على الأداء الابداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير بيئة العمل الممتلئة ( التدريب، ظروف العمل، والهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الحوافز والمكافآت) على الأداء الابداعي للعاملين في البنوك السورية الخاصة العاملة في دمشق.
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
ابعاد المتغير ومقياس الدراسة	1- القدرة على التغيير (الصواف،2000: 28) 2- العصف الذهني (الصواف،2000: 28) 3- حل المشكلات (الصواف،2000: 28)
مجتمع وعينة الدراسة	عينة مكونة من ثلاثة بنوك خاصة عاملة في مدينة دمشق ، وهي بنك سوريا والمهجر ، بنك بيمو السعودي الفرنسي ، وبنك البركة، يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك السورية الخاصة الثلاثة محل الدراسة وعددهم (225) موظفًا ، و (145) استبانة موزعة على عينة عشوائية من موظفيها من كافة العمالة. تم استرجاع ما مجموعه (124) استبانة صالحة للدراسة بنسبة استجابة (87%) من المجتمع بأكمله. اعتمدت الباحثة على ثلاث فرضيات رئيسة لتحديد تأثير بيئة العمل على متغيرات الدراسة واختبارها.
الاساليب الاحصائية	اختبار الثبات والصدق والاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث بعبارة الاستبيان

والتوزيعات التكرارية النسبية والتوزيعات التكرارية النسبية واختبار المتغيرات باستعمال (One Sample T-Test) واختبار المقارنات (One Way Anova) لمقارنة الاختلافات في تقييم مؤشرات الدراسة حسب العوامل الديموغرافية وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية واختبار الانحدار المتعدد بطريقة Enter للدلالة على تأثير المتغيرات المستقلة على الفرضية الرئيسية ومعامل Cornbrash's Alpha Coefficient للتأكد من درجة المقياس المستخدم.	المستخدمة
وجود تأثير إيجابي على أبعاد تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في البنوك الخاصة في سوريا ، حيث تم تصنيف خلايا العمل في المرتبة الأولى كأفضل عامل بيئي للعمل حسب تقييم موظفي البنك ، ثم الهيكل التنظيمي، ثم التكنولوجيا، ثم التدريب، وأخيراً الحوافز والمكافآت حسب تقييم العينة المدروسة.	أهم النتائج

ب- الدراسات الأجنبية

(Audenaert&deeramer,2018)		3
When empowering leadership fosters creative performance the role of problem solving demands and creative personality متى تعزز القيادة الممكنة للأداء الإبداعي، ودور متطلبات حل المشاكل والشخصية الإبداعية	عنوان الدراسة	
دراسة تعقيدات الطرائق التي تؤثر فيها القيادة ومتطلبات حل المشكلات لتعزيز الأداء الإبداعي للعاملين	هدف الدراسة	
بحث علمي	مستوى الدراسة	
1- حل المشكلات (Wall, et al 2002:146- 169) 2- الشخصية الخالقة (Judge, et al, 2008:1982-2000)	ابعاد المتغير ومقياس الدراسة	
بلغ حجم العينة (213) موظفاً يعملون في منظمة صناعية في بلجيكا.	مجتمع وعينة الدراسة	
معامل الارتباط ألفا كرونباخ، معامل الارتباط سييرمان، نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى، اختبار العامل الفردي هوامان.	الاساليب الاحصائية المستخدمة	
أظهرت النتائج بان القيادة الممكنة تجعل الأفراد أكثر ابداعاً عندما تتوافق بشكل جيد مع متطلبات حل المشكلات في مهام العمل.	أهم النتائج	
(Mutonyi, et al, 2020 )		4
Organizational climate and creative performance in the public sector. المناخ التنظيمي والأداء الإبداعي في القطاع العام.	عنوان الدراسة	
اختبار دور المناخ التنظيمي في الأداء ابداعي للموظفين في القطاع العام كسياق تجريبي.	هدف الدراسة	
بحث علمي	مستوى الدراسة	

1- السلوك الفردي المبتكر (Isaksen,& Akkermans, 2011: 161- 187) 2- الابداع الفردي (Rego, et al, 2012: 429-437)	ابعاد المتغير ومقياس الدراسة
تم جمع بيانات هذه الدراسة من اكير شركة مملوكة للدولة في النرويج من خلال استبيان وزع على الانترنت الى (256) موظفا تم اجابة (96) موظفا.	مجتمع وعينة الدراسة
معامل كرونباخ الفا والتحليل العاملي التوكيدي والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط البسيط(Pearson) ومعادلة النمذجة الهيكلية(SEM) والبرنامج الاحصائي SPSSV.21 وبرنامج AMOS21.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
ان المناخ التنظيمي له دور مهم في الأداء الابداعي للموظفين واطهر ان المناخ مرتبط ارتباطا ايجابيا بالأداء الابداعي للموظفين.	أهم النتائج

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

### ثالثا: مجالات الافادة من الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) متغيرين المستقل ( القيادة الخلاقة) والمعتمد ( الأداء الابداعي ) وفيما يأتي بعض ما استخلصته الدراسة :

1- طرح منهجية الدراسة والتعرف على الطرق الاحصائية وعلاقات الارتباط المستخدمة في الدراسات السابقة.

2- التعرف على ما تناولته الدراسات السابقة وماهي الافكار العلمية التي توصلت اليها الدراسات السابقة لتكمل هذه الدراسة ما انتهت اليه تلك الدراسات.

3- الاسهام في اعداد خطة للدراسة بأسلوب اكثر شمولية وتركيز على الجوانب العلمية التي تتناولها هذه الدراسة .

4- التعرف على طرق وآلية اختيار العينات وآلية اعداد استمارة الاستبيان ووضع الاسئلة العلمية في الاستمارة الخاصة بعينة المجتمع للتوصل إلى افضل النتائج التي تسهم في تطوير القيادة الادارية الناجحة.

5- الاستفادة من النتائج العلمية التي توصلت اليها الدراسات السابقة والتعرف .



#### رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) يمكن ان نلخصها بالنقاط الآتية:

- 1- احتوت هذه الدراسة على القيادة الخلاقية والأداء الابداعي والتي تعد من المرتكزات الاساسية للعمل القيادي والاداري وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
- 2- تناولت هذه الدراسة الربط بين متغير القيادة الخلاقية ومتغير اخر وهو الأداء الابداعي وعلاقة الارتباط بينهما ان هذا الارتباط له دور أساسي في صنع قائد ناجح ينعكس نجاحه ايجابيا على اداء العاملين معه.
- 3- تصميم منهجية الدراسة الحالية من خلال تحديد المشاكل الفكرية والميدانية ومدى بناء نماذج و فرضيات الدراسات السابقة.
- 4- التركيز على الجوانب الهامة والتي لم يتم تناولها (البدء من حيث انتهى الباحثون) لأن اغلب الباحثون تناولوا ابعاد القيادة الخلاقية ب(الاصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات) اما الباحث فقد تناولها ب(التعاطف والوضوح والابتكار).

## الفصل الثاني

### المرتكزات الفكرية و المفاهيمية لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول: القيادة الخلاقة

المبحث الثاني الأداء الابداعي



## الفصل الثاني

### المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة

#### مقدمة

يتضمن هذا الفصل مراجعة مفاهيمية لمتغيرات الدراسة بناءً على ما ورد في المؤلفات العلمية بخصوص موضوعات الدراسة المعتمدة، وشروط مفهوم المتغيرين وأهميتهما وأبعادهما وخصائصهما. بحيث يتضمن توضيح شامل للمفاهيم المتعلقة بالقيادة الخلاقة والأداء الابداعي من حيث مفهوم المتغيرين وأهميتهما وأبعادهما وخصائصهما واستنادا لما تقدم ينقسم الفصل الاول على مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الاول : القيادة الخلاقة:

المبحث الثاني: الأداء الابداعي



## المبحث الأول: القيادة الخلاقية

### تمهيد:

فرض العصر الحالي الذي نعيشه جملة من التحديات بسبب عولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتطور المتسارع في جميع الميادين، ونتيجة لهذا الضغط وقع باتجاه تطوير الخدمات وحلول مبتكرة من خلال الاستفادة من المواهب الخلاقية الفريدة لكل عضو في الفريق على اهتمام الأكاديميين والممارسين المهتمين بالقيادة الخلاقية ويحتاج القادة الخلاقون إلى أن يكونوا قادرين على التحديد والتوضيح والتعبير عن الاجراءات التي تحفز الأفراد العاملين لتوليد استجابات إبداعية، ويمكن أن تحفز هذه الاجراءات الإبداع الفردي من خلال ممارسة الضغط على مخططهم المعرفي والعاطفي من خلال عملية "الامتداد الابداعي" وهي الاجراءات في شكل قدرة الإنفاق، والموارد المادية، والتكنولوجيا، والأسواق، وتوسيع القدرات، والتغيير في تفضيلات المستهلك، وما إلى ذلك.

يعد تطوير القيادة الخلاقية ظاهرة نفسية معرفية من خلال توحيد وجهات النظر "العقلانية" و"الحدسية" بنجاح، ومن المتوقع أن يقوم الفريق أو قائد المشروع الذي يقود مجموعة من الأفراد المبدعين بتأثير أسلوب قيادتهم وسلوكهم اعتمادًا على ملفات تعريف أعضاء الفريق.

### أولاً: مفهوم القيادة:

القيادة بشكل عام هي القدرة على التأثير في الافراد لجعلهم يرغبون في انجاز اهداف المجموعة، وتمتد القيادة عبر العلاقة الفعلية مع التابعين وتتميز هذه العلاقة بالشفافية والثقة والانفتاح، والتوجه إلى أهداف ملحوظة والتركيز على تنمية التابعين و نتيجة لذلك تنعكس أعمال القادة الحقيقيين على سلوك الاتباع، من خلال التعلم ليس فقط السلوكيات المرتبطة بنموذج القيادة، ولكن يمكن أن تعرف قدرة القادة على معرفة بعضهم البعض من خلال معرفة الذات والوفاء بالنفس وتطوير العلاقات المفتوحة والصادقة(البغادي والحدراوي، 2015: 31)، وقد عرف (جرينت، 2013: 12) القيادة هي النشاط الذي يمارسه الفرد ويحتل موقعا وظيفيا على رأس الهرم ويكون عادة بشكل رسمي، و يشير( الجد، 2016: 85) بأنها عملية يقوم بها القائد والذي هو المحور والاساس في صنع الاستراتيجية والتي تتألف من صياغتها وتنفيذها وتقييمها ومراقبتها، وأشارت( الاشهب، 2015: 56) إلى أنّ القائد



هو الشخص الذي يعمل على تحقيق الأهداف بحكم منصبه، فالقيادة هي عملية هدفها للتأثير على سلوك الأشخاص وتنسيق جهودها لتحقيق أهداف معينة (النخلة، 2015: 39).

### ثانياً: مفهوم القيادة الخلاقية:

القيادة الخلاقية هي واحدة من أساليب القيادة، بناء على المفهوم التعاوني للعمل في تطوير أفكار مبتكرة من خلال تحقيق الظروف التي تعزز الابداع، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم القيادة الخلاقية والذي يأتي مترادفاً مع مفهوم القيادة الابداعية، فهي مجموعة من العمليات التي تخلق المنظمات في المقام الأول أو تتكيف معها في ظروف متغيرة بشكل كبير (Kotter, 2012:280)، وهنا يجب أن تدعم المنظمات القادة الخلاقون في التعبير والتنفيذ لأفكارهم الخلاقية على المستوى العملي وان يقوم القادة الخلاقون بتوسيع إبداعهم من حيث وضع الحلول وتطبيق الدوافع الجوهرية (Mayer & Oosthuizen, 2020: 36)، فالقيادة الخلاقية يمكن ان تجلب الفرد إلى الصدارة لاملاكها مجموعة جديدة من القيم والممارسات وإعادة الاتصال بما يعني حقا أن يكون الإنسان القائد، من خلال التشارك في انشاء المنظمة والتعاون مع الآخرين وتطوير قدرات جديدة تمكنه من تصميم طرق جديدة للعيش، والعمل، والتواصل (Ivanova, 2019: 3).

ولتوضيح مفهوم القيادة الخلاقية ندرج ادناه الجدول (6) بالتعاريف المتعلقة بالقيادة الخلاقية وحسب التسلسل الزمني وكما مبين ادناه:

جدول (6) : اسهامات بعض الباحثين لمفهوم القيادة الخلاقية

ت	المصدر	القيادة الخلاقية
1	Shukla, et al, 2013:474	عملية يؤثر بها شخص واحد على أفكار ومواقف وسلوكيات الآخرين.
2	Epitropaki & Mainemelis, 2016:296	هي سياق القيادة المتكامل الذي يتطلب مستوى عالٍ من المساهمات الخلاقية لكل من القائد والتابعين.
3	ساعد، 2016: 48	هي اساس الابتكار و الابداع، من خلال إيمان القائد الخلاق بأهمية القيادة الخلاقية والتي يسعى جاهداً إلى إيصاله إلى الأفراد وتشجيعه وخلق الوقت المناسب للإبداع.
4	الموسوي، 2016: 34	عملية التواصل بين القائد الخلاق، و التابعين نتيجة تبادل ومناقشة الأفكار و الآراء المختلف فيها للتوصل إلى فكرة خلاقية تمكنهم من تحقيق هدف أو حل مشكلة.

ت	المصدر	القيادة الخلاقة
5	Khalili, 2017:1119	هي قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار، وأن إبداع الموظفين وسلوكهم المبتكر يتشكلان من خلال تفاعلهم مع الآخرين في المنظمة.
6	Svejenova & Christiansen, 2018: 63	هي عملية تشاركية بين القائد والتابعين حيث يستخدم القادة الخلاّقون المواهب والأدوات لخدمة الغرض الاجتماعي بجميع العمليات الثلاث للقيادة الخلاقة (التسهيل والتكامل والتوجيه).
7	آل حسين، 2018: 6	هي القيادة التي تخول القائد الخلاق بإحداث تغييرات بطرق خلاقة ومبتكرة بعيدا عن الأساليب التقليدية بغية تحقيق أهداف المنظمة ووفقا للمهارات الموجودة.
8	الشهوان، 2019: 15	هي عملية توظيف الصفات الخلاقة المتمثلة في الفضول، وعدم الرضا بالوضع الراهن، والالتزام بهدف اعلى، والتفاني، والقدرة على تقديم الافكار، والعفوية، والمرونة لتشجيع التبادل بالرأي، والمشاركة، والنقد الذاتي، والأصالة من خلال كسر الاتجاه التقليدي في المجال بين المرؤوسين والمنظمة.
9	Chen & et al, 2020: 742	إبداع الموظف والذي ينطوي على التصورات المعرفية للتمكين والسلامة النفسية والمشاركة السلوكية في العمليات الإبداعية.
10	عبد الامير، 2020: 214	عمليات مدروسة وموجهة ومخططة باتجاه هدف توليد الابتكار والابداع وكشف نقاط الضعف في المنظمة وايجاد اساليب التغلب عليها وادراك نقاط التميز والقوة وطرق استثمارها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

باستخدام هذه المفاهيم المذكورة في الجدول (6) ، من الواضح أن العديد من الباحثين قد اتفقوا على القيادة الخلاقة من خلال الاتفاق على أن القائد الخلاق لديه مجموعة متنوعة من المهارات التي يمكن استخدامها لاستكشاف طرق جديدة ويمكنه إيجاد طرق للتأثير على الأشخاص وتحفيزهم بحيث تؤدي المنظمة عملها بشكل أفضل ويشارك المديرون والأفراد في تطوير فكرة جديدة وغير مألوفة واعتمادها في خدمة المنظمة.

ويرى الباحث أن القيادة الخلاقة (هي عملية تواصل وارتباط بين القادة والتابعين من خلال تبادل ومناقشة الآراء المختلفة لتحقيق أفكار خلاقة ووضع آليات الحلول لتطبيقها على ارض الواقع لكي تمكنهم من حل المشكلات و تحقيق الأهداف المنشودة).



### ثالثاً: أهمية القيادة الخلاقية:

التفوق التكنولوجي والعولمة تؤدي التغييرات الحرجة في العالم إلى عدم اليقين والغموض نحو المستقبل وهنا يلعب القادة الخلاقون دوراً مهماً لتسهيل إبداع الموظفين والتنظيميين لغرض مواجهة التحديات الحاصلة في المنظمة (Tsai, 2012: 76)، تكمن أهمية القيادة الخلاقية في عمل القائد الخلاق وقدرته على أداء أو تنفيذ المهام الموكلة إليه، وكذلك قدرته على تحديد طريقة وضع الخطط، وبت الحيوية والاستمرارية بين العمل الإداري والعاملين فيه والتميز من حيث القيود حول كيفية التعامل مع القضايا الإدارية اليومية بالإضافة إلى إجراءات العمل اليومية، فالكفاءة والفعالية الإدارية هذان المفهومان مرتبطان بمفهوم العملية الخلاقية في أدبيات الإدارة الحديثة (القرشي، 2003: 93)

فالقيادة الخلاقية مهمة للمؤسسات، لاسيما الأمنية، وهي وظيفة إستراتيجية كما يشير (مصطفى، 2006: 418) و (حسان والعجمي، 2007: 228) والتي تبرز أهميتها من خلال:

1- تنفيذ الخطة والهدف: ويتم التنفيذ من قبل أشخاص من مختلف الأعراق والأعمار والأجناس والخلفيات العلمية والمهنية والقيم والشخصيات والتوقعات والسلوكيات المستقبلية فيجب على القادة إظهار السلوكيات من التعاون والانفتاح على وجهات النظر المتنوعة (Cynthia & Robert, 2015: 44) لأن لديهم مواقف مختلفة مشجعة وخلاقة، فالقائد الخلاق في المنظمة هو القائد الذي يحقق أهدافاً محددة.

2- إن القيادة الخلاقية تشجع الإبداع لإنتاج أفكار جديدة: وذلك لأن المنظمات تحتاج إلى قادة الإبداع الذين يمكنهم توليد مجالات الطاقة الإبداعية (Johannessen & Skalsvik, 2013: 14).

3- القيادة الخلاقية تعني متابعة التغييرات من حولها واستخدامها لخدمة المؤسسات الأمنية.

واشاروا (Mainemelis, Kark & Epitropaki, 2015: 9) إلى أن القيادة الخلاقية هي التي

تقود الآخرين نحو تحقيق نتيجة الأداء الإبداعي.

فيما أشارت (الزهراني، 2013: 31) إلى المتطلبات الأساسية للقيادة الخلاقية هي أن القيادة الخلاقية يمكن أن تؤثر على فريق العمل بطرق تزيد من إنتاجيتهم، وترفع معنوياتهم، وترتقي بمستوى

العملية و التعليمية ، وتحقق الأهداف التعليمية المنشودة، لذلك فهي تتميز بعدد من المتطلبات التي تؤهلها للنجاح، ومن أهم المتطلبات التي يجب أن تتوافر في القيادة الخلاقية نذكر ما يلي:

- 1- الاسهام في رسم رؤية مشتركة مبنية على فلسفة المستقبل ومواكبة التغيرات المستقبلية.
- 2- العمل على توفير بيئة عمل صالحة تشجع على الإبداع والابتكار وتسهل التواصل بين الفريق.
- 3- دعم عملية التطوير المهني للعاملين والإشراف الفني والإداري وتزويدهم بالمهارات العملية الفنية والبشرية والفكرية والمفاهيمية والشخصية والإدارية.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في القيادة الخلاقية:

بين (المرشد، 2013: 285) إلى أنّ هناك عوامل عدّة تؤثر في القيادة الخلاقية وهي كما

يأتي:

- 1- ثقة القائد بالنفس: هذه الثقة تسمح له بالحصول على احترام الآخرين وثقتهم في العمل ، لأنه نقل هذه الثقة إلى المديرين الذين يعملون معه وإلى الأشخاص في العمل ويمكنهم مساعدته في ابداع قراراته وتبسيطها (Baguley et al,2018: 299).
- 2- الروح المعنوية: الأخلاق هي العامل الثاني في التأثير على القيادة الخلاقية حيث ان معنويات الناس العالية تدعم قراراتهم لتحمل المسؤولية أثناء الحادث.
- 3- التمتع بالخبرة الميدانية: من المهم أن يستفيد القائد المبدع من خبرته الميدانية في إدارة العمليات فالخبرات المكتسبة من قبل القادة تدعم الفريق، مما يعني تركيز الردود بدلاً من تشتيتها.
- 4- الشعور بالانتماء إلى العمل: هذا العامل يعني شعور القائد بالانتماء لعمله، مما يعزز ابداعه القيادي.
- 5- استخدام دروس العمليات السابقة: هو العامل الدافع للقائد الخلاق والذي يحسن المهارات بعد تحديد المناخ المحتمل في جميع الاتجاهات الساندة.

6- وجود عوامل تؤثر بدورها على القيادة الخلاقية، بما في ذلك تعيين متحدث رسمي مؤهل للتعامل مع وسائل الإعلام واستقبال الرأي العام، وكذلك قدرة القائد على إيجاد البدائل المناسبة في حالة تأخر البديل المناسب في اتخاذ القرار، ويرتفع المستوى العلمي للأشخاص ويأخذ قائد الموقع في الاهتمام الفروق الفردية والصحية والنفسية للموظفين، بالإضافة إلى خلق الظروف المناسبة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في أي إبداع يمكن أن يرفع مستوى المنظمة (Zhang & et al, 2015:102) والشكل (7) يوضح هذه العوامل التي تؤثر في أهمية القيادة الخلاقية.



الشكل (7): العوامل المؤثرة على أهمية القيادة الخلاقية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

### خامساً: مبادئ القيادة الخلاقية:

أشار (Shukla & et al, 2013:475) إلى وجود عدة مبادئ تقوم عليها القيادة الخلاقية او القائد

الخلاق وهي:

1- أن يكون القائد الخلاق بارعاً تقنياً ولديه الإلمام الكامل بمهام وظيفته.



2- على القائد الخلاق تحمل المسؤولية، واتخاذ الإجراءات الصحيحة، والانتقال إلى التحدي القادم.

3- اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، و استخدام حل جيد للمشكلة.

4- أن يكون قدوة جيد للموظفين، فيجب أن لا يسمعون فقط ما يتوقع منهم فعله، ولكنهم يرون أيضًا افعال القائد الخلاق.

5- أن يتعرف القائد الخلاق على موظفيه وأن يبحث عن الرفاه لهم، وعلى طبيعة الموظفين والاهتمام بهم بكل صدق، والتعامل معهم بكل كرامة واحترام..

6- القيادة الخلاقة تتطلب ان يكون لدى القائد الخلاق معلومات حول ما يجري في المنظمة لمعرفة كيفية التواصل ليس مع المرؤوسين فقط من داخل المنظمة ولكن أيضًا مع أشخاص آخرين من خارج المنظمة لمساعدة المنظمة.

7- تطوير الشعور بالمسؤولية الخاصة بالعاملين، والتي تساعدهم على تنمية الشخصية و الصفات الحميدة التي ستساعدهم على تنفيذ المسؤوليات المهنية.

اضافة إلى ذلك أكد (Karwowski, 2013: 26) إن حل المشاكل بشكل ابداعي يجب ألا يكون لدى الفرد الكثير من القدرات الإبداعية فحسب بل يتميز أيضا بمستوى معين من الفعالية الذاتية الإبداعية.

أن تزويد القادة بخصائصهم وممارساتهم وتوفير المناخ المناسب والبيئة الإبداعية التي تسمح بالتميز والتفكير والتعامل مع الإبداع هي ممارسة مستمرة وليست عملية ميكانيكية تنتهي عند اكتمال المرحلة، كل هذا يساعد على تطوير المؤسسة ونشر الحماس بين الأعضاء، ويجب على المنظمة أو المؤسسة الأمنية استخدام الأساليب الخلاقة التي يمارسها الآخرون وتكييفها مع الظروف البيئية السائدة في المنظمة، كل هذا من شأنه أن يحفز الإبداع ويشكله باستمرار وإجراء تغييرات للأفضل (القرشي، 2003: 93).



## سادساً: خصائص القيادة الخلاقية:

أشارت (الموسوي، 2016: 32) إلى أنّ القيادة الخلاقية تكمن في عدد من الامور يمكن تلخيصها في وجود فرد يسمى قائد يؤدي العملية القيادية الخلاقية، ويمتلك القائد الخلاق مجموعة من الصفات الشخصية أو المهارات المكتسبة أو السلطة الشرعية، بالإضافة إلى وجود مجموعة أشخاص يتبعون تعليمات القائد الخلاق حسب درجة التأثير عليهم، ووجود هدف محدد يسعى إليه كل من القائد والمجموعة ويعملان على تحقيقه، ويثير وجود بيئة سريعة التغير مواقف مختلفة تؤثر على عملية القيادة الخلاقية، فالقيادة الخلاقية هي تعاطف ووضوح وابتكار من خلال الاستجابة للفرص والتحديات للقضايا التي تمنع التعلم على جميع المستويات والأمر يتعلق بالتفكير والقيام بالأشياء بشكل مختلف من أجل تحسين فرص الحياة لجميع العاملين، ويقدم القادة الخلاقون أيضاً الظروف والبيئة والفرص الملائمة للآخرين (2: 2009: Stoll & Temperley) وهناك عدد من الخصائص التي يمتلكها القادة الخلاقون تختلف عن خصائص القادة التقليديين، مما يسمح لهم بممارسة عملية القيادة الخلاقية بطرق وأساليب جديدة، مما يجعل الوضع الحالي للمؤسسة ناجحة في العمل حيث أشارت (القرشي، 2003: 86) إلى أنّ القائد الخلاق يتمتع بمجموعة من الخصائص او المهام نذكر منها ما يلي:

- 1- رؤية مستقبلية للصورة الشاملة للمنظمة وبيئتها، هذه الرؤية ترى أبعاد مثل:
  - أ- كيف ستكون المنظمة في السنوات الخمس المقبلة؟ الإدارية والفنية والاقتصادية من حيث الموارد البشرية كما وكيفاً؟
  - ب- ما النتائج التي تحتاجها المنظمة؟
  - ج- زيادة وتحسين الجودة.
  - د- تحديد الخطط و البرامج ومجالات التميز و النجاحات المرجوة.
- 2- تخطيط مهمة المنظمة على أساس القراءة ومراقبة البيئة.
- 3- بناء وعي مشترك برسالة المنظمة والمستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية.
- 4- غرس قيم واتجاهات وسلوكيات الابتكار في ثقافة المنظمة وأداء هذه السلوكيات نحو التمكين والتحفيز والتحقيق الإيجابي.
- 5- تقليل اعتماد الموظفين على القادة الرسميين وتحفيزهم على البدء.



وقد أشار ( بوراس، 2014: 69) إلى أنّ القائد الخلاق يتصف بالعديد من الخصائص التي استقرت عليها البحوث والدراسات منها:

1- التفاعل الايجابي: إذ إنّ القائد يجب ان يتمتع بروح المشاركة الاجتماعية في المعاملة الحسنة مع الجماعة لتحقيق التعاون فيما بينهم.

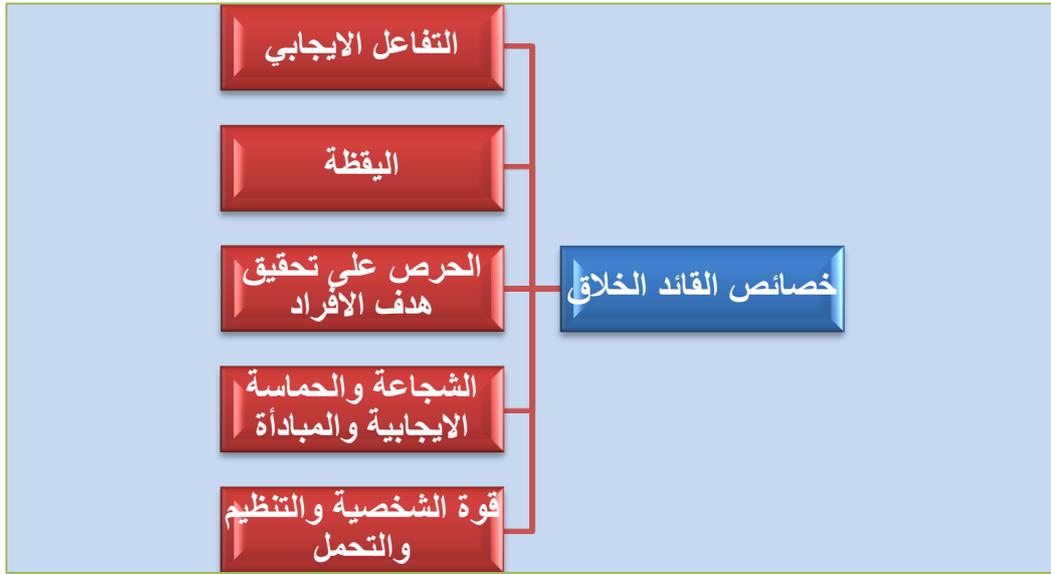
2- اليقظة: وهنا يجب ان يكون القائد منتبها ويقظا لمعالجة اي حالة طارئة تواجه الجماعة.

3- الحرص لتحقيق هدف الأفراد: ويجب ان يكون بالتخطيط الجيد واستمرار المتابعة لتحقيق تلك الأهداف وتفاذي وتقييم الاخطاء.

4- الشجاعة والحماسة الايجابية والمبادأة: ان يكون لدى القائد القدرة على تخطي الخوف ومواجهة المشكلات والصعوبات والغيرة على العمل والقدرة على الابتكار والطموح والمثابرة.

5- قوة الشخصية والتنظيم والتحمل: يجب ان يكون القائد قوي الشخصية ويوضع الخطط المحددة وقوي التحمل من الناحية البدنية والعقلية.

فالقيادة الخلاقة هي واحدة من اساليب القيادة الاستراتيجية والتي تؤدي دورا مميزا في تحقيق التنسيق الاستراتيجي لخلق بيئة جيدة بناء على الجودة المناسبة والعلاقة بين القائد وثقة الموظفين علاوة على ذلك، فإنه يعزز الإبداع والابتكار في المنظمة (Ibrahimi, 2020: 123)، بالإضافة إلى كون القائد المبدع الذي يتمتع بالخصائص التي تمكنه من أداء هذه المهام ، يجب أن يتمتع القائد المبدع بكل هذه الصفات التي ذكرناها سابقاً ، حتى يحقق القائد أهدافه المرجوة ، وعليه التعامل مع المشكلات. وأمامه حلول مبتكرة وسيكون جاهزاً لجميع حالات الطوارئ. والشكل (8) يبين خصائص القائد الخلاق.



الشكل (8): خصائص القائد الخلاق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

### سابعاً: متطلبات القيادة الخلاقية:

تواجه المنظمات تحديات معينة تحتاج إلى معالجة باستخدام الحلول المبتكرة في البحث عن طرق لتجنيد قوة عاملة أكثر تنوعاً وتحديد الأفراد الذين لديهم القدرة على التعلم والتكيف مع بيئة متغيرة في الوظيفة علاوة على ذلك أصبحت المزيد من الوظائف على نطاق واسع محددة لأن متطلبات واحتياجات المنظمة تتغير باستمرار (Williams & Foti, 2011: 2)، فتستحق القيادة الخلاقية بذل كل جهد لتحقيق ذلك واستغلال كل الإمكانيات المؤدية إلى تنفيذها، حيث تلعب دوراً فعالاً في نجاح المؤسسة (الحسين، 2018: 24).

وقد اشار (Rickards & Moger, 2000: 280) إلى متطلبات عدّة للقيادة الخلاقية نذكر منها:

- 1- التفاهم: القائد الخلاق أنه في بداية أي جهد إبداعي يستفيد الفريق من تقاسم المعرفة والمعتقدات والافتراضات التي من خلالها تتطور الأفكار الجديدة للعاملين .
- 2- الرؤية المشتركة : من خلال مرحلة التفاهم من قبل الفريق لاقتراح وجهات النظر يرقى إلى وجهة نظر مشتركة.
- 3- المناخ : قائد الفريق يؤكد على أهمية المناخ الإيجابي للعاملين.



- 4- المرونة : قائد الفريق يؤكد مبدأ البحث عن بديل وجهات نظر عند التعامل مع السابقين.
  - 5- أصحاب الأفكار: تبذل الجهود لبناء الالتزام بالأفكار لقائد الفريق مما يشجع المداولات المصممة لملاءمة الأفكار.
  - 6- التعلم من التجربة: تدخلات القيادة لتحقيق التجربة التعلم والمناقشة للنماذج السابقة للفريق إنه يقدم تخميناً بخصوص مراحل تطوير فريق المشروع .
- وأشارت (الحربي، 2019: 83) إلى ان هناك متطلبات عدّة للقيادة الخلاقة نذكر منها ما يلي:
- 1- العمل لساعات طويلة نسبياً، ممثلة بساعات العمل الرسمية وأحياناً العمل الإضافي، لضمان الانتهاء من حل العمل في الوقت المناسب.
  - 2- تقديم الكثير من التضحيات لضمان الفائدة هي نفقات عرضية لحماية الأهداف المستقبلية المحتملة التي قد يتم الحصول عليها أو لا يمكن الحصول عليها.
  - 3- الإجهاد في العمل والضغط النفسية المتمثلة في تحديات وعقبات غير متوقعة أو غير محسوبة ، مثل ظهور منافسين جدد أو حدوث إخفاقات مفاجئة.
  - 4- يتطلب جهداً ذهنياً متمثلاً في الحاجة إلى عمليات الابتكار والإبداع في التعامل مع المشكلات أو تحسين الأداء لضمان النمو.
  - 5- تنوع الخبرات وتخرج المهارات مثل الصناعة والخدمة والقانون والتمويل والمحاسبة وكذلك التخرج والتخصصات لتحقيق التكامل الرأسي في المنظمة.
- مما سبق يتضح لنا أن احتياجات القيادة الخلاقة هي سبب نجاح المؤسسة في حالة التنفيذ والالتزام بها بعد التنفيذ من قبل القائد والعاملين ، بحسب ما ذكر من قبل الباحثين السابقين.

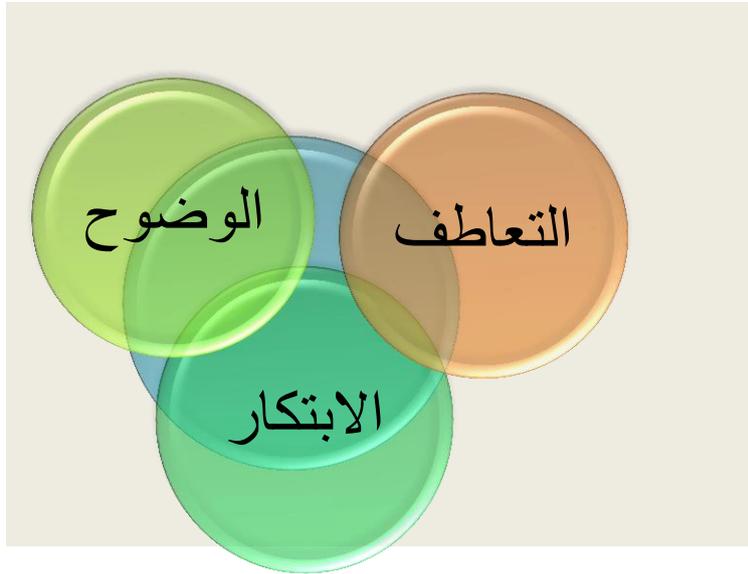
### ثامناً: أبعاد القيادة الخلاقة:

القيادة الخلاقة عملية تحويلية يمكن للأفراد الوصول إلى الإبداع الفطري والقدرة على قيادة أنفسهم والآخرين نحو الوفاء بأهداف ورؤية المنظمة أو المشروع، ومن هنا ركزت أبعاد او سمات القيادة الخلاقة في ثلاثة محاور وهي (التعاطف والوضوح والابتكار) وهو أنموذج ثلاثي للقيادة.

علماً ان بعض الباحثون اعتمدوا ابعاد اخرى ك( المرونة، الطلاقة، الاصاله، الحساسية للمشكلات)، مثل (الموسوي، 2016: 44)، و(محمد، 2019: 29)، و( السكارنة، 2011: 19)،



وغيرهم، الا ان الباحث اعتمد الابعاد والتي تتميز بالحدائة في مصدرها وعليه تم اختيار المقياس الجاهز لها وحسب المصدر الموضح في الشكل (9) والخاص ببيان هذه الأبعاد وكما موضح ادناه  
:(Ivanova& et al, 2020:4)



الشكل(9): أبعاد القيادة الخلاقَة

Source: Ivanova, N., Gheerawo, R., Poggi, J., Gadzheva, I., & Ramster, G. (2020, July:p4).  
Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline. In The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings (Vol. 2020, No. 1, pp. 273-291). Design Management Institute.

#### 1- التعاطف:

هو القدرة على التعرف على الأفكار والمشاعر و سلوكيات الآخرين، اي إنها قدرة معرفية لعمل استنتاجات تتعلق بالحالات العقلية للآخرين: معرفتهم، الاحتياجات والنوايا والمشاعر  
.(Gheerawo& et al, 2020:6)

حيث أن الممارسة المؤسسية للتعاطف تتطلب آليات الاتصال الداخلي وإدارة المعرفة هذا يعني أنه لكي يتطور نوع من التعاطف المؤسسي، هناك حاجة إلى أن تكون عملية تواصل وتفاعل مكثف ومشارك بين القائد والعاملين، وفي إطار مؤسسي والذي قد يؤدي إلى رؤية كافية لتمكين الاتصال التعاطفي (New& Kimbell, 2013: 9)، وقد عرف (Hodgson& Wertheim, 2007: 934)



التعاطف على أنه القدرة على الفهم وتتعلق بالتجارب المعرفية والعاطفية للآخرين، وأنه القدرة المعرفية لجعل الاستدلال فيما يتعلق بالأفكار الذهنية للآخرين من الاحتياجات والنوايا والشعور (Van Baaren et al, 2009:38)، فيما يرى (كرفوع وآخرون، 2017: 205) التعاطف بأنه هو الاهتمام بالمستفيد على وجه الخصوص والاهتمام بمشاكله والجهد المبذول لإيجاد حلول بأسلوب أنيق وإنساني و بكل امتنان، وكذلك التواصل والفهم مع الفرد من خلال احتياجاته المحددة وتوفير الاهتمام الشخصي له، بالإضافة إلى معرفة وفهم الموظفين لاحتياجاتهم ومشاكلهم وإبداء الاهتمام بحلها، بالإضافة إلى مدى ملاءمة وتناسب عمل المنظمة.

وأضاف (الناصري وآخرون، 2019: 197) بأنه يشمل التعاطف بالاحترام والتقدير والصدقة التي يظهرها مقدم الخدمة للزبون.

ويرى الباحث ان التعاطف (هو القدرة على التعرف على أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين وفهمها والتفكير فيها).

## 2- الوضوح:

هو امتلاك فهم واضح لرؤية واتجاه المنظمة أو المشروع ، اي إنها القدرة على توصيل ذلك بشكل فعال إلى مجموعة متنوعة من العاملين لغرض دعم نمو الفرد والفريق والمنظمة، وتمكين العمل الجماعي والتواصل والتعاون الفعال وتحقيق التركيز الشخصي (Gheerawo & et al, 2020:7)، فالقائد الخلاق يُظهر السلوكيات الخالقة في مكان العمل التي يعبر عنها أتباع مناسبون معيارياً، ويمكن القادة الخلاقون أتباعهم من قبول هذه الأدوار والإجراءات من خلال اتخاذ قرارات عادلة على أساس غير متحيز (Seung & kang, 2019: 3)، و يمثل الوضوح الصورة التي توضع فيها الإدارة العليا لشرح العمل الذي يقومون به وتحديد الطريقة التي يجب اتباعها لتحقيق ذلك (محمود وحري، 2019: 79)، وإنَّ الوضوح الإيجابي يضيف إلى الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي ينتج بدوره تأثيراً إيجابياً تجاه الأدوار والمسؤوليات في تفعيل وظيفة الرضا في المنظمة (Thangavelu & Sudhahar, 2017: 7)، فيصبح اتخاذ القرار أسهل كثيراً عندما يكون الهدف واضح في تحديد المشكلات (Dobbins & Pettman, 1997: 524)



ويرى الباحث ان الوضوح (هو القدرة على التواصل بفعالية مع مجموعة متنوعة من العاملين من اجل ان يكون لديهم فهم واضح لرؤية واتجاه المنظمة أو المشروع).

### 3- الابتكار:

هو القدرة البشرية الفطرية على استخدام الفكر والمهارات والموارد لإيجاد الحلول للخدمات والمنتجات الجديدة والمفيدة ذات الصلة (Gheerawo & et al, 2020:7)، وأشار (الحجوج وابو علي، 2018: 15) بأن الابتكار هو مجموعة من الممارسات والعمليات والسلوكيات التي تساعد على تحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز الموظفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق أكثر إبداعاً وغير مألوفاً في التفكير، وقد عرف (المشوط، 2011: 4) بأن الابتكار هو القدرة على الشعور بوجود مشكلة تتطلب العلاج، ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف وإبداعي وإيجاد حل مناسب، واذاف (معراج، 2015: 31) إلى ان الابتكار هو تقديم شيئاً جديداً يمكن أن يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو اسلوباً إدارياً أو اختراعاً جديداً، ولا يلزم أن تكون كل عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، ولكنها إبداعية بما يكفي لتكون مجرد إنشاء لأشكال جديدة لا يمتلكها أحد حتى الآن، وقد عرفه (السكرانة، 2011: 19) بأن الابتكار هو السلوك البشري الذي يؤدي إلى تغيير في نتائج المواد المستخدمة في المجتمعات والإدارات والمؤسسات ويتميز بالخبرة والأصالة والقيمة والمنفعة الاجتماعية، ويعد الابتكار جانباً مهماً من جوانب العمل الإداري لأنه يوفر فرصاً للبقاء والنمو والتطور، يمكن إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لحلها ومواجهتها، ويساعد الابتكار الإدارة على توسيع قدراتها لتصور التأثيرات، يسهم الابتكار في النظام المؤسسي وإدارته ومستوياته في زيادة الكفاءة الإنتاجية لجميع المخرجات، كماً ونوعاً ولكافة الأنشطة التي تحتويها (السودي، 2016: 14)، ويتفق الباحث مع (Gheerawo & et al) حيث يرى الباحث ان الابتكار (هو القدرة البشرية الفريدة على الاستفادة من الفكر والمهارات والموارد لخلق حلول وخدمات ومنتجات جديدة ومفيدة وذات صلة).



## المبحث الثاني: الأداء الإبداعي

### تمهيد:

الإبداع ظاهرة إنسانية موجودة منذ أن خلق الله تعالى البشرية، لأن البشر اخترعوا كل جديد وارتبطوا بالمنافسة بين الدول خلال الحرب العالمية الثانية وطرق المنافسة التكنولوجية. واليوم أصبح الإبداع والتطوير والتنمية البشرية ضرورة في هذه الأنظمة سواء في الأبعاد السياسية أم الاجتماعية، وأصبح المعيار الذي ينظم بقاء المنظمات واستقرارها، فالمنظمات تتكافل من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية، فالابتكار والابداع مهمان للغاية، فالإبداع هو القدرة على الوصول للأفكار والحلول المناسبة الفريدة بنفس الوقت يمكن ان يعود معدل فائدة على الأشخاص المبدعين ويدعم قوة أي مؤسسة في التميز عن المؤسسات الأخرى، وإنَّ البيئة التنظيمية تدعم الأداء الإبداعي عندما تكون القيادة أكثر ديمقراطية وتعاونية وتكون الهياكل عضوية أكثر من كونها آلية وتحتوي المجموعات على مجموعة متنوعة من الأفراد ويركز التدريب على فكرة الجيل والمهارات وحل المشكلات اللازمة للإبداع و القدرة الاستيعابية والتوجه نحو المخاطر ومدى استعداد المنظمة لمتابعة الإبداع والمخاطرة و مسارات العمل وهي العوامل الأساسية التي تؤثر على قدرة المنظمة و دعم العمل الإبداعي، اما الابتكار فهو تنفيذ لتلك الافكار الإبداعية على ارض الواقع.

### أولاً: مفهوم الأداء الإبداعي :

#### 1- مفهوم الأداء:

يعد الأداء المحرك الرئيسي في هيكل المؤسسات وأداة من أدوات التغيير الأساسية فيها، فنجاح المؤسسات في أداء الرسالة الخاصة بها وتحقيق هدفها يعتمد على كفاءة الإدارة في تلك المؤسسة، وتحتاج كل مؤسسة إلى إدارة متميزة وفعالة وقادرة على التغيير المجتمعي السريع وتستجيب إلى متطلبات المستقبل ومواكبة التغييرات (العربي والقشلان، 2009: 90)، وقد عرف (Curristine, 130: 2005) الأداء بأنه فوائد أو نتائج الإجراءات التي تتخذها الحكومات أو المنظمات أو وحدات الإنفاق أو الأفراد لأغراض محددة، وأشار ( الفروخ، 2010: 42) إلى أن الأداء هو أداء الفرد في الأنشطة والمهام في جميع جوانب عمله، ويحكم على هذا الأداء وفق معايير معينة تستخدم لقياس الأداء، فإذا كانت نتيجة العمل المنجز ايجابية، تكون نتيجة التقييم ايجابية وتكون نتيجة التقييم سلبية

إذا كانت نتيجة العمل المنجز سلبية، ويرى ( العلي، 2020: 42) بأن الأداء درجة إتمام وإنجاز المهام التي تشكل وظائف شخصية والتي تحقق وتلبي رغبات الفرد ومتطلباته للعمل ، وكيفية تحويل مدخلات المنظمة مثل المواد نصف المصنعة والآلات والموارد الأولية إلى مخرجات، ويتفق الباحث مع ( الفروخ، 2010) حيث يرى بأن الأداء (هو قيام الفرد بإنجاز المهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله).

## 2- مفهوم الابداع:

يهتم الكثير من العلماء والخبراء في الشؤون الإدارية التنظيمية بدراسة الإبداع الذي يعد ركيزة الفكر الإداري المعاصر والاتجاه الذي يتعين تحقيقه في المنظمة، ويمكن الاستفادة منه لكي يصبح ميزة مكتسبة من إتقان العمل داخل المنظمة(محمد، 2019: 27)، فالإبداع لغة يعني ابتدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق ( حريم، 2010: 299)، أما اصطلاحاً فيعني هي الطريقة التي تستخدمها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة ، أو لدعم المصادر ذات القدرات العالية في تكوين الثروة في المستقبل( فلاق، 2016: 294)، ويرى ( العلي، 2020: 43) بأن الإبداع يمثل توليد الأفكار والبحث عن طرق عمل جديدة، والبحث عن قيمة فريدة وقدرة على حل المشكلات وإنه يمثل عملية متكاملة شاملة، بما في ذلك مجموعة من الأنظمة والعمليات المترابطة داخل المنظمة، ويرى الباحث بأن الإبداع (هو الاتيان بشيء جديد أو اعادة تقديم القديم ولكن بطريقة جديدة وغير مألوفة سابقاً).

## 3- مفهوم الأداء الإبداعي :

يؤثر سلوك القائد على أتباعه من حيث دعم القائد للمرؤوسين والذي بدوره يؤثر على الإبداع، وهناك دراسات تجريبية اقترحوا أن سلوكيات القائد، مثل وضوح القائد، والجودة ، والقيادة التشاركية الذي يرتبط بشكل إيجابي بمناخ العمل الإبداعي والذي بدوره يعزز الإبداع الفعلي أو الابتكار، و يمكن أن يكون للقادة المبدعين تأثير إيجابي بشكل خاص على التنظيم الإبداعي من خلال تحقيق مناخات العمل الإبداعي، وأن القائد الإبداعي هو أفضل شريك لمناقشة الأفكار مع قادة أقل إبداعاً حتى تكون الأفكار بمزيد من التطوير والتحسين (Ellen& et al, 2012: 370) ، ويقترح (Houghton& DiLiello, 2010, 231) أن هناك ثلاثة عناصر تتحد لدعم وتشجيع الأداء الإبداعي :



1- الدافع التنظيمي: والمُعَرَّف بأنه التشجيع على مستويات مقبولة من المخاطر مقرونة بممارسة تحدي الوضع الراهن.

2- الموارد التنظيمية: بما في ذلك الأشخاص والمعدات والأدوات والتدريب و أنواع أخرى من آليات الدعم.

3- ممارسات الإدارة الداعمة: بما في ذلك الاستقلالية والمعلوماتية و التقييمات المركزة على الكفاءة.

ولتوضيح مفهوم الأداء الابداعي ندرج ادناه جدولاً بالتعاريف المتعلقة بالأداء الابداعي وحسب التسلسل الزمني وكما مبين في الجدول (7) ادناه:

الجدول (7): اسهامات بعض الباحثين لمفهوم الأداء الابداعي

ت	المصدر	المفهوم
1	Houghton& DiLiello, 2010, 231	هو عملية تكوين أفكار جديدة ومفيدة ومناسبة لحل المشاكل و زيادة الفعالية.
2	Ellen et al, 2012 : 368	هو عملية أو سلوك يتضمن توليد و تقييم و اختيار الأفكار و يمكن عدّ السلوك مهماً في حد ذاته لأنه يمكن تصوره كشرط مسبق ضروري للنتائج الابداعية.
3	Gupta &Singh, 2013: 66	إنتاج أفكار جديدة ومفيدة بواسطة فرد أو بواسطة مجموعة من الأفراد يعملون معاً "وقد وجد أنها تسهم بشكل أساسي إلى الابتكار التنظيمي والنمو والبقاء و أداء منتج جديد.
4	Humala, 2015: 427	هو فعل توليد شيء جديد ومفيد، مرتبط بالأفراد و المجموعات، وهو عملية تنشأ من الاستعداد الشخصي بالإضافة إلى الاستعداد الجماعي.
5	Murphy,2016,265	فهو عملية محددة اجتماعياً يمكن تحقيقها من خلال التدريب ومن خلال توفير البيئة المناسبة للعديد من مستويات القدرة الابداعية المختلفة لتزدهر في سياق اجتماعي.
6	Du& et al, 2016: 6	هو محاولة الموظفين توليد أفكار جديدة أو عدد كبير من البدائل لنفس المشكلة قبل اختيار الحل النهائي.
7	Wen& et al, 2017:24	هو الإنتاج من الأفكار والعمليات والحلول الجديدة والمفيدة، والذي يحدث في مستويات عدّة، كلاً من مستوى الإبداع الفردي و مستوى الإبداع الجماعي.
8	Khalili, 2017:1122	يعرف بالسلوكيات التي تنتج أفكاراً جديدة ومفيدة على المستوى الفردي.
9	Chaubey & et al, 2019: 63	هو العملية التي تشير إلى توليد الأفكار والابتكار إلى المرحلة اللاحقة لتنفيذ الأفكار نحو الأفضل في الإجراءات أو الممارسات أو المنتجات.
10	Hoang& et al, 2020: 10	وهو عمل القائد والمرؤوسين معاً لتقييم جدوى تحقيق فكرة جديدة و اقرار من القائد بأن يكون تنفيذ هذه الأفكار الجديدة موضع التنفيذ محفوفاً بالمخاطر ومكلفاً، مما يكون أول إجراء له للقائد هو تقدير جهود الموظفين في وقت لاحق بعد تنفيذ الفكرة الجديدة ونجاحها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.



باستخدام هذه المفاهيم المذكورة في الجدول (7) ، من الواضح أن العديد من الباحثين قد اتفقوا على أن الأداء الابداعي هو عملية توليد افكار جديدة، وهذه الافكار ينتج عنها عمل او منتج او فكرة او عملية او اجراء جديد، يرفع من مستوى المنظمة او المؤسسة إلى مستوى افضل من المستوى التي كانت عليه قبل ايجاد او ولادة هذه الفكرة.

ومن خلال المفاهيم الواردة في الجدول (7) نستخلص الحقائق الآتية:

1- إنَّ الأداء الابداعي هو عملية تكوين أفكار جديدة ومفيدة ومناسبة لحل المشاكل و زيادة الفعالية.

2- إنَّ الأداء الابداعي هو سلوك يتضمن توليد و تقييم و اختيار الأفكار و يمكن عدّ السلوك مهماً في حد ذاته لأنه يمكن تصوره كشرط مسبق ضروري للنتائج الابداعية.

3- إنَّ الأداء الابداعي هو فعل توليد شيء جديد ومفيد، مرتبط بالأفراد و المجموعات، وهو عملية تنشأ من الاستعداد الشخصي بالإضافة إلى الاستعداد الجماعي.

4- إنَّ الأداء الابداعي هو عملية محددة اجتماعياً يمكن تحقيقها من خلال التدريب ومن خلال توفير البيئة المناسبة للعديد من مستويات القدرة الابداعية المختلفة لتزدهر في سياق اجتماعي.

ويرى الباحث بأنَّ الأداء الابداعي هو ( الأداء الذي يركز على توليد الافكار الجديدة ومشاركتها بين افراد التنظيم والسعي لتحقيقها عن طريق استغلال الموارد المتاحة بالشكل الامثل).

### ثانياً: أهمية الأداء الابداعي :

تبدأ جميع الابتكارات بأفكار إبداعية، في سياق هذا البحث، يتم تعريف مصطلح "الإبداع" على أنه توليد الأفكار، والابتكار هو تنفيذ هذه الأفكار. ومن ثمَّ يعد إبداع الموظف هنا بمثابة إنتاج لهذه الأفكار أو المنتجات أو إجراءات جديدة أو أصلية، ويحتمل أن تكون مفيدة للمنظمة (John,2005:183)، وتأتي أهمية الأداء الابداعي من جانبين رئيسيين(العبيدي،2013: 23):

الأول: هو العوامل التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بالأداء الابداعي، لأن الظروف المتغيرة التي تعيش فيها المنظمات اليوم، سواء كانت سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية، دفعت المنظمات إلى الاستجابة لها بطريقة إبداعية تضمن بقاؤهم. واستمرارها.



**الثاني:** تطوير القوى الفنية والتكنولوجية للمنظمات للاستجابة لها والتغيرات في الهيكل واسلوب العمل والإدارة بطرق إبداعية، بينما يتمثل الجانب الآخر في تحقيق الفوائد التالية:

- 1- زيادة قدرة المنظمة على التنافس مع المنظمات الأخرى من خلال السرعة في الإنجاز والإبداع في العملية.
- 2- زيادة فاعلية الاتصال.
- 3- نجاح التنظيم بشكل اكبر.
- 4- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
- 5- تحسين صورة المنظمة وجعل مكانتها مناسبة للآخرين.
- 6- قلة الموارد ووفرة خبرات المنظمة يزيدان من حافز الإبداع لتلبية الاحتياجات.

وقد أشار (ناصر، 2018: 38) إلى أهمية الأداء الإبداعي تكمن في القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة لضمان بقائها والاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية للمنظمة والاسهام في تطوير المنظمة لتنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين بالمنظمة من خلال منحهم الفرصة لاختبار القدرات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة وتمكين المنظمات من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يعانون منها بكفاءة وفعالية لإجراء تغييرات ايجابية فيها. كل هذا يؤدي إلى بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية وتحسين الإبداع في عمل الإدارات العامة من خلال تحقيق عدد من الجوانب الايجابية بما في ذلك تحسين وصول المستخدم إلى المعلومات وزيادة رضا العملاء وسرعة تقديم الخدمة وتحسين بيئة العمل وتقليل الآثار البيئية، فيما أشار (John,2005:184) إلى أنّ العوامل الاجتماعية تعزز الإبداع في المنظمات على وجه التحديد تشير الأبحاث في علم النفس الاجتماعي إلى أن السلوك الداعم من جانب الآخرين في مكان العمل (مثل زملاء العمل والمشرفين) يعزز إبداع الموظفين، فيما اوضح (همد، 2016 : 25) إلى انه يمكن تلخيص الجوانب الايجابية لظاهرة الأداء الابداعي في المنظمات على النحو التالي:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يضع المنظمة في موقف مستقر لأنها مستعدة للتعامل مع هذه التغيرات بطريقة لا تؤثر على العمليات التنظيمية.
- 2- تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.



3- الاسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين بالمنظمة من خلال إتاحة الفرصة لتنمية هذه القدرات.

4- الاستخدام الأمثل للموارد المالية في الأساليب العلمية بما يتوافق مع التطورات الحديثة.

5- القدرة على خلق توازن بين خطط التنمية المختلفة والموارد المادية والبشرية الموجودة.

6- الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والاستفادة من قدراتها من خلال السماح بالدراسة عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة.

يمكننا أن نستنتج أهمية الأداء الإبداعي بوصفها الركيزة الأساسية للعملية الإبداعية لذلك، يجب على المنظمات مهما كان هدفها وقبل أن تفكر في النتائج الإبداعية والمبدعين، أن تسعى جاهدة لتوفير بيئة خاصة تساعد على ازدهار و نمو السلوكيات و الممارسات الإبداعية.

### ثالثاً: خصائص الأداء الإبداعي :

يجب على القيادة الخلاقة في المنظمة إتقان أدوار تواصلية مختلفة والعمل في نفس الوقت على التمكين والمشاركة والتحفيز والدعم والقدرة على التكيف مع الأشخاص العاملين في المنظمة لكي يضمن القادة الخلاقون المشاركة الفعالة للمعلومات والتواصل المفتوح ومشاركة الأفكار بطريقة تمكن من الإبداع كون العاملين في المنظمة يحتاجون إلى معلومات للعمل ولتوليد أفكار جديدة (Tina & Helena, 2018:70)، وهنا سيتم التطرق أولاً إلى خصائص الإبداع ثم حصر أهم خصائص الأداء الإبداعي ، حيث أشار ( العبيدي، 2013: 25) إلى أنّ هناك العديد من الخصائص الإبداعية نذكر منها:

- 1- الإبداع هو عملية أو إجراء في المنظمة.
- 2- يجب أن يكون الإبداع شيئاً جديداً للمنظمة المعنية (مجموعة العمل ، إدارة المنظمة ككل) حتى لو كان جديداً بالنسبة للأشخاص الذين يقومون بذلك.
- 3- يجب أن يكون الإبداع متعمداً وليس عرضياً.
- 4- يجب أن يهدف الإبداع إلى إفادة المنظمة.
- 5- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية الآثار والمزايا.



وأشار (الراشدي، 2014: 10) إلى أنّ للإبداع خصائص عدّة منها:

- 1- الإبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار.
- 2- يمتلك الشخص المبدع خصائص تميزه عن الآخرين.
- 3- العملية الإبداعية هي التي يتم فيها إنشاء الأفكار الإبداعية.
- 4- من أجل البيئة والمجتمع يتم التعبير عن التأثير الكبير في تحفيز الإبداع.
- 5- الإبداع هو صورة في شكل إنتاج.
- 6- يمكن تعلم الإبداع في سياق عملية التنشئة الاجتماعية في الأسرة والمؤسسات التعليمية الأخرى.

وذكرت (سركيس، 2018: 34) ان الأداء الإبداعي له خصائص عدّة وهي:

- 1- **القدرة على التغيير:** هي تعبر عن متابعة الشخص في مواجهة الأفكار الجديدة وتطورها ، بالإضافة إلى الدخول في مجالات غير متخصصة ، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى إلى آخر ، بشكل أكثر للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل.
- 2- **العصف الذهني:** يعد العصف الذهني حول الدراسة عن شيء جديد والتوصل إلى مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها في هذا المجال ، ويمكن دعم تلك المقترحات والأفكار وتشجيعها إذا كانت صحيحة ولها ميزة وتمت الموافقة عليها في هذا المجال من الأغلبية.
- 3- **حل المشكلات:** يوضح هذا قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي واجهها واتخاذ القرارات المناسبة للاحتفاظ بها في الوقت المناسب ، بالإضافة إلى محاولة معالجة المشكلة ومحاولة تجنبها و إيجاد الحلول المناسبة. حتى لو كان هناك نقص في المعلومات. والشكل (10) يوضح خصائص الأداء الإبداعي .

وأشار (Politis, 2005: 183) إلى انه توجد خصائص شخصية للإبداع والتي تشمل ما يلي:

- 1- الانفتاح على تجارب جديدة، أقل تقليدية وضميرية، فالأشخاص الذين يحبون مهامهم يصبحون أيضاً مبدعين إذا كانوا يمتلكون المعرفة والمهارات في المجال وبعضها بدرجة الانفتاح في التفكير وأن الموظفين سيكونون كذلك مبدعين عندما يتم منحهم الموارد الكافية لإجراء عملهم

2- أكثر ثقة بالنفس، والتي تخلق بيئة ايجابية للإبداع بسبب الزيادة التواصل بين زملاء العمل.

3- قبولاً للذات وطموحاً ، عندما يكون عملهم مليئاً بالتحديات الفكرية.

4- مسيطراً ومنذفعاً، عندما يتم منحهم درجة عالية من الاستقلالية والسيطرة على أنفسهم في العمل.



الشكل(10): خصائص الأداء الابداعي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

#### رابعاً: مستويات الأداء الابداعي :

أشار (Tina & Helena, 2018:66) بأن القائد الخلاق يجب ان تكون لديه أهمية تبادل المعلومات مع جميع الموظفين لإبقاء الجميع على اطلاع من خلال مشاركة أفكار العمل معاً بشكل وثيق في نفس المكان والتفاعل والحضور، فهذه هي الطريقة التي حاول بها القادة تهيئة الظروف لدعم التعاون والتواصل دون حواجز للسماح للأفكار الجديدة بأن تتبنى، بالإضافة إلى المحادثة المباشرة وتحقيق مشاركة المعلومات الحالية عبر الاتصال المنتظم وجهاً لوجه والذي يعني الممارسة العملية من اجتماعات أسبوعية وشهرية مع جداول أعمال ثابتة، وأشارت (العبيدي، 2013: 27) إلى ان للإبداع عدة مستويات نذكر منها:

1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأشخاص الذين لديهم قدرات وخصائص إبداعية مثل المعرفة وحب الاستطلاع والذكاء، وأكدت ذلك (القرشي، 2003: 67) حيث أشارت

إلى انه من الخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن الآخرين تشمل حب الاستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس والحكم المستقل وتقرير المصير والذكاء والمرونة وحب المخاطرة والطموح والقدرة على التحليل.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو المستوى في مجموعات محددة في العمل التي تتعاون مع بعضها البعض لتنفيذ الأفكار الإبداعية التي يجلبونها وتغيير الأداء إلى الأفضل (ناصر، 2018: 38).

3- الإبداع على مستوى المنظمة: يعتمد هذا المستوى من الإبداع على الكثير من المهارات والخبرات الموجودة في المنظمة والقدرة على تطوير منتجاتها وخدماتها وتقديم براءات الاختراع على أساس المعرفة وتكييفها مع الظروف الخارجية والبيئة الداخلية (جلاب وآل طعين، 2015: 16)، فيما أشار (عبد الحكيم وصلاح الدين، 2016: 12) إلى أنّ الإبداع على مستوى المنظمة هو الإنتاج الإبداعي الذي تصل إليه أكثر من مجموعة في المؤسسة ، وهو واضح في المنظمات الصغيرة حيث تكون المجموعة قريبة من بعضها البعض ، مما يسمح بالتواصل وتبادل المعلومات ومشاركة العديد من الخبرات للوصول إلى حلول إبداعية ، ويتطلب خبرة و معرفة احتياجات العملاء. و أصبح الإبداع في المؤسسات ضرورة إذا أرادت البقاء ، لذلك يجب أن تجعل الإبداع طريقته اليومية في العمل والممارسة، وهذا المستوى الذي تناوله الباحث في دراسته الحالية. والشكل (11) يبين مستويات الأداء الإبداعي.



الشكل (11): مستويات الأداء الإبداعي

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.



## خامسا: انواع الأداء الابداعي :

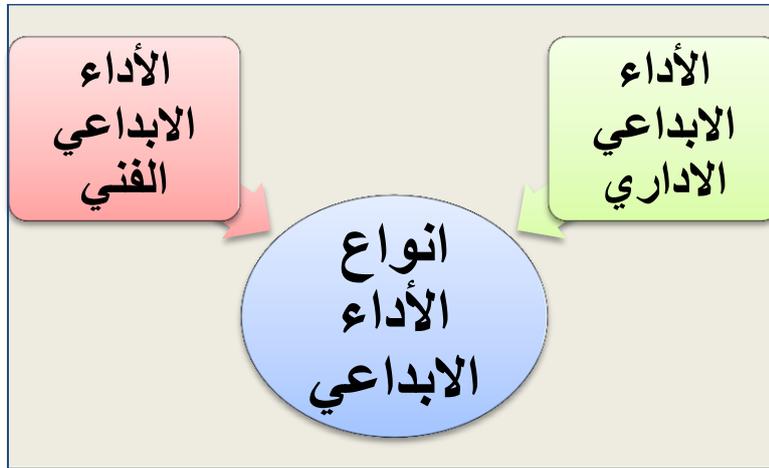
أشار باحثون إلى ان هناك أنواعاً كثيرة من الأداء الابداعي ومنهم ( الطيب،2015: 100) منها الأداء الابداعي التعبيري وتكون فيها الكفاءة والأصالة قليلة الأهمية، و الأداء الابداعي الانتاجي يعنى بتطوير منتج او آلة او خدمة، والأداء الابداعي الاختراعي والذي يتعلق بتقديم طرق جديدة، والأداء الابداعي الابتكاري والخاص بالتطوير المستمر للأفكار وينتج عنه كسب افكار جديدة، والأداء الابداعي الظهوري ويكون حدوثه نادرا" لكونه يتطلب وضع افكار وافتراضات جديدة.

فيما أشار (عبد الحكيم وصلاح الدين، 2016: 10) أنّ الأداء الابداعي يتكون من نوعين رئيسيين هما الأداء الابداعي الاداري والأداء الابداعي الفني:

1- **الأداء الابداعي الاداري:** هو ابداع يتضمن تغييرات في الهيكل التنظيمي، وعمليات وسياسات مختلفة، واستراتيجيات وانظمة جديدة وضوابط جديدة، وكذلك طبيعة العلاقة مع الموظفين، فمن الإبداع لتحقيق منظمة جديدة، مثل تنفيذ إدارة جديدة وتطبيق الفلسفات الادارية الجديدة على سبيل المثال، واطاف (الجعبري، 2010: 8) بأنه يمكن القول إن قدرة العاملين في المؤسسات على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والمحافظة على القيادة والتنفيذ والقدرة على التركيز لفترات طويلة في المجال والاهتمام، وابتكار طرق وأساليب جديدة لم يتم استخدامها في الماضي وتتميز بتحقيق منفعة عامة، وتظهر هذه القدرة الابداعية على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة، ويمكن تطويرها وتنميتها وفقاً لقدرات الفرد والامكانيات المتاحة للأفراد والجماعات والمنظمات، وأشارت(أمال، 2018: 21) بأنّ الأداء الابداعي الاداري يتضمن الأدوات والمهارات الأساسية التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص، وعرفت (محمد الحسن، 2018: 39) الأداء الابداعي الاداري بأنه إنشاء آلية عمل جديدة من خلال تحسين الموارد المتاحة لتحقيق الهدف بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.

2- **الأداء الابداعي الفني:** هو القدرات الفريدة للأشخاص المبدعين والتي تميزهم في نوع العمليات العقلية (توفيق، 1993: 25)، وهذا يشمل تطور منتجات و خدمات جديدة، أو تغييرات في طرق الإنتاج ويسمى الابتكار التكنولوجي(الزيبيدي، 2019: 313)، والأداء الابداعي الفني هو صفة

فنية مكتسبة ينشأ من خلال التدريب والممارسة نتيجة تفاعل الإمكانيات الدماغية للفرد مع العوامل البيئية المحيطة، وخاصة الثقافة (الشاوي، 2003: 82)، وذكر (Solé& et al, 2020: 210) على أنّ الأداء الابداعي الفني يمكن التعامل معه على أنه مهارة أو عملية تبادل، تتفاعل المهارة والعملية مع بيئة أو موقف معين، فهو مثل العديد من وظائف الأعمال، هو عملية إدارية يتطلب أدوات وقواعد وانضباطاً معيناً، فهو ليس غامضاً، ويتطلب القياس والمكافآت الصحيحة لتقديم عوائد عالية ومستدامة (Epstein, 2016:7)، وهو سمة يجب تعلمها وعرضها من قبل جميع الموظفين تقريباً في المنظمة من خلال الممارسات المناسبة و التدريب (Nazir& et al, 2020:2) ، فالأداء الابداعي الفني هو عملية تركز في جوهرها على تطوير جميع الجوانب التنظيمية لتقديم خدمات تلبي احتياجات ورغبات الزبائن المتجددة ونمو المنظمة ، من خلال خلق روابط قوية بين الأحداث ، ونشر المعرفة ، والتقدم الفني والنمو طويل الأجل للمنظمة ( خليل، 2016: 414)، اما (العبيدي، 2013: 24) فقد أشارت إلى أنّ الأداء الابداعي الفني أو التقني يشمل بما في ذلك تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات على التقنيات التي تستخدمها الشركة، والتغييرات في طرق الإنتاج، وإدخال الكمبيوتر في العمل وغيرها. والشكل (12) يبين أنواع الأداء الابداعي .



الشكل (12): أنواع الأداء الابداعي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.



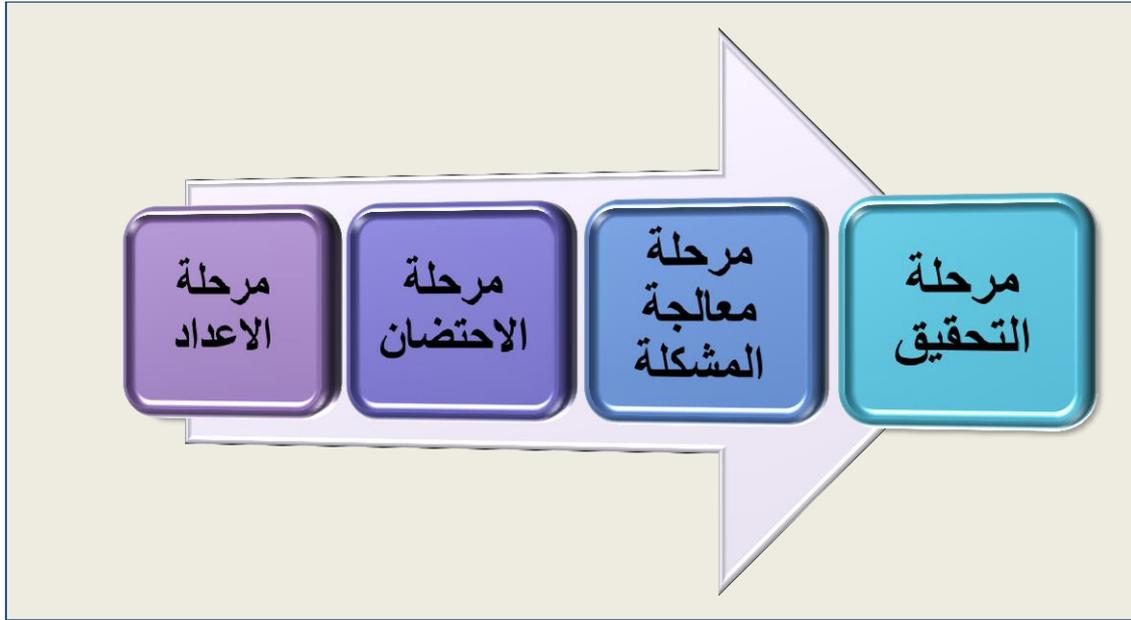
## سادسا: مراحل عملية الأداء الابداعي :

من خلال دراسة معالم عملية الأداء الابداعي وآثاره يمكن ايجاز المراحل التي تمر بها عملية الأداء الابداعي حيث يصف الأدب العملية الابداعية باستخدام المراحل الآتية: الالهام: تعريف المشكلة، والتحضير: اكتساب المعرفة، والحضانة: وقفة من الجهود الواعية للسماح للجمعيات العقلية، والإضاءة: توليد الأفكار، والتحقق: تقييم الحلول التي تم إنشاؤها (Botega & da Silva, 2020: 1109).

فيما أشار (Stojcic, 2018: 569) إلى أنه يتطور الإبداع في مثل هذا الإطار من خلال مراحل تتضمن إعداد وتوليد والتحقق من صحة الأفكار وتقييم النتائج المحققة على غرار عملية الابتكار، يتم تسهيل توليد الأفكار الابداعية من خلال ثلاث مجموعات من المكونات الفردية المحددة على أنها عوامل تحفيزية داخلية وخارجية، للمهارات والعمليات ذات الصلة بالإبداع.

وقد أشار (كاظم، 2013: 29) إلى ان مراحل عملية الأداء الابداعي هي:

- 1- **مرحلة الإعداد:** هي مدة التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها.
- 2- **مرحلة الاحتضان ( الالهام):** بعد المرحلة الأولى، فإن النشاط المدرج في المرحلة الأولى التي تحتوي على نشاط آخر ليس مع المشكلة الأساسية (مثل قيادة السيارات، السير على الاقدام) والنشاط العقلي الذي في هذه الأوقات بالنسبة لشخص مبدع يمكن أن يعمل في كل الاوقات (الكعبي، 2013: 16).
- 3- **مرحلة معالجة المشكلة:** يرافق هذه المرحلة برنامج إنشاء العملية الابداعية على التوالي، حيث يرافق بعض المشكلات أو العقبات التي سيتم اتخاذها للمشروع، وسيتوقف المشروع أو إلغاؤه (سركيس، 2018: 31).
- 4- **مرحلة التحقيق:** هذه هي المرحلة التي يتم فيها تجربة الفكرة مع الحل وقيام المبدع بالتحقق من الفكرة قبل الاعلان عنها، وهذه المرحلة يستفاد منها المبدع من توجيه الانتقاد إلى فكرته لكي يتمكن من تقييمها ذاتيا (أمال، 2018: 25). والشكل (13) يوضح مراحل عملية الأداء الابداعي.



الشكل (13): مراحل عملية الأداء الابداعي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

### سابعا: التأثير الايجابي والسلبي للأداء الابداعي :

يكون التأثير الايجابي من خلال التأثيرات الداخلية، التي يمكن التحكم فيها بشكل أكبر من التأثيرات الخارجية، يمكن للموظفين تحقيق مكاسب أفضل بإحدى الطرق التي يتم بها تحقيق الأداء الابداعي هي من خلال الجهد المستمر والمثابرة، ومن خلال التجربة والخطأ والسيطرة على أدائهم الابداعي (Thundiyil & et al, 2016: 728)، وقد تنعكس النتائج في حالة عاطفية أفضل بالاتصال بين الموظفين والمنظمة، وزيادة الرغبة في إيجاد الحلول للتحديات في العمل، مما يؤدي لاحقاً إلى زيادة السلوك الابداعي والجهود المبذولة لتلبية الأهداف المحددة، ومن ثم تحقيق أداء أفضل. بعبارة أخرى، قيادة أصيلة تعزز العلاقات الايجابية بين القادة والموظفين مما ينتج عنه مواقف أفضل، والتي بدورها تعزز إبداع الموظفين وأدائهم (Semedo & et al, 2016:3)، إن إعادة التنظيم أو تغيير الإدارة أو ادخال أهداف واستراتيجيات شاملة وجديدة قد تحد من انتشار معوقات الأداء الابداعي إذا كانت هناك هياكل تنظيمية جديدة وتم تصميم الممارسات بحكمة وعمليات التنفيذ ناجحة. ولكن العديد من التغييرات المستمرة في المنظمات مدفوعة كلياً أو جزئياً بزيادة موارد الكفاءة (أي خفض التكاليف) ومن ثم قد



تزيد من انتشار عقبات الأداء مع تناقص الموارد، علاوة على ذلك، قد يمثل التغيير التنظيمي أيضاً طلباً للوظيفة يؤثر سلباً على موظفي المنظمة (Qygarden & et al, 2020:691)، فالموظفون ذوي المستوى العالي فإنهم يحققون التوقعات ويبلغوا عن ارتفاع مستويات الأداء الابداعي وعروض الأدوار الإضافية هم الموظفون القادرون على صنع قرارات مستقلة، وتحمل المسؤولية عن أفعالهم، والقيام بما هو صواب أو أفضل لأنفسهم، كون لديهم الدافع للقيام بعملهم بنجاح وهذا يشكل تأثيراً إيجابياً على ادائهم الابداعي (Safavi & Karatepe, 2018: 10).

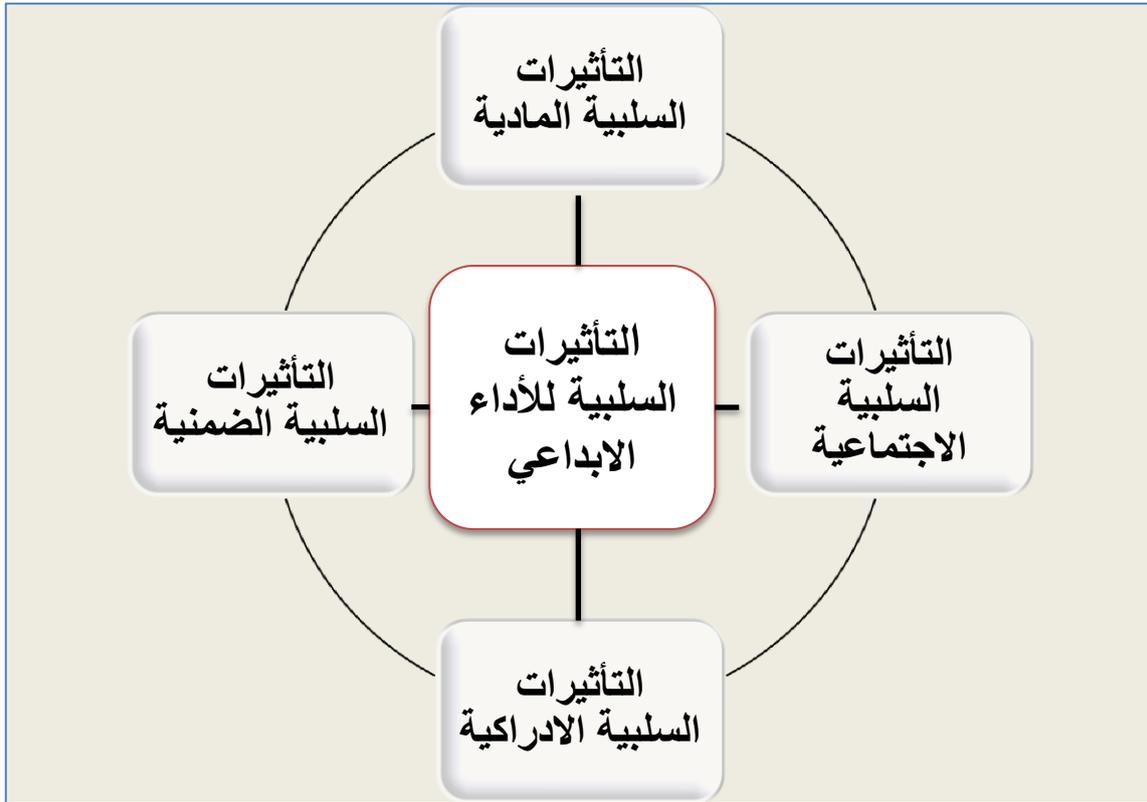
اما التأثيرات السلبية للأداء الابداعي فقد أشارت ( مزهر، 2009: 123) إلى وجود تأثيرات عدّة سلبية للأداء الابداعي منها:

1- التأثيرات السلبية المادية: المرتبطة بإمكانيات المواد أو ميزات المؤسسات، وعدم القدرة على الوفاء بمتطلبات عملية الأداء الابداعي من حيث الطرق الخاصة والأماكن والحوافز المادية الأخرى وغيرها.

2- التأثيرات السلبية الاجتماعية: المتمثلة بالمعتقدات والعادات والتقاليد والبيئة المجتمعية والسياسة التعليمية والمخاطر ( احمد، 2009: 9).

3- التأثيرات السلبية الضمنية: بما في ذلك تدني احترام الذات، والخوف من النقد، ونقص المعرفة، وانعدام الطموح والرضا عن الذات، والقيود وانعدام الحرية، وعادات التفكير النمطية، وتقديم طرق الحل المعروفة، ونقص المهارات والمعلومات، وفقدان التغطية الإعلامية (العنوز، 2013: 457).

4- التأثيرات السلبية الإدراكية: يتمثل في فشل الشخص العامل في فهم جوانب المشكلة بشكل صحيح بسبب العزل عن سياقها، أو تضيق النطاق، أو الصعوبة في ادراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها (سركيس، 2018: 39). والشكل (14) يبين التأثيرات السلبية للأداء الابداعي.



الشكل (14): التأثيرات السلبية للأداء الابداعي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

### ثامنا: العوامل المؤثرة على الأداء الابداعي :

الأداء الابداعي هو ظاهرة معقدة مما يعني أن هناك العديد من العوامل التي تتداخل مع تكوينه وتطوره، وما يزيد من تعقيد النشاط الابداعي هو أن هذه العوامل يمكن أن تكون فعالة في صياغة وتحفيز هذا الأداء في ظروف معينة، ويمكنهم أيضاً أن يكونوا فعالين في حل المشكلات التي يواجهها الأفراد أو المنظمات (الطيب، 2015: 45)، فهناك عوامل عدّة تؤثر على الأداء الابداعي مما يؤثر على المنظمة نذكر منها:

1- **حجم المنظمة:** هناك علاقة ايجابية بين حجم المنظمة وقدرتها على زيادة الاستثمار في الدراسة والتطوير ، فضلاً عن حقيقة أنّ حجم المنظمة مرتبط بتوفير الموارد الأساسية التي تعمل على تحسين الأداء الابداعي وكذلك الوصول إلى هذه الموارد (ناصر، 2018: 39)، فالتحسينات الاجرائية والتنظيمية ذات أثر مباشر في الأداء، فمعدل الانتاج يتوقف على عوامل كثيرة منها

مدى ملاءمة الترتيبات الإجرائية والتنظيمية، فالتغيير التنظيمي الذي يعدل من تتابع تدفق العمل عادةً ما ينتج عن سير العمل المتسلسل في معدل الإنجاز ، ويؤدي تقصير عدد الخطوات في العملية إلى تقليل الموارد المطلوبة لإكمال العمل (الهاجري، 2011: 47).

2- **بيئة المنظمة:** تشمل العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للمنظمة وهيكلها وأهدافها ومواردها وموقعها الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والقانونية (بحر والعجلة، 2010: 55)

3- **انظمة واجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة تسهم الأنظمة وعمليات العمل في تنمية الروح الابداعية للموظفين عندما يتسمون بالخفة والبساطة وعندما يبتعدون عن الروتين والتعقيد والصرامة في تنفيذ اللوائح وقواعد العمل (بحر والعجلة، 2010: 53).

4- **نمط القيادة:** القيادة هي أحد أهم مكونات الإدارة التي تساعدنا على فهم كيفية تأثير المديرين على موظفيهم، فأسلوب القيادة الذي يمارسه المديرين يكون مصدر للقوة وباعتماد على المصدر يقوم المديرين بالتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو انجاز الاهداف التنظيمية (عوني وبن ساسي، 2019: 103)، والقيادة على دراية بعملية التأثير على الآخرين لتنفيذ الأهداف التنظيمية. هذا هو النشاط الذي يقوم به الرئيس التنفيذي في حالة القبول وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ومن خلال التأثير والاستمالة لتحقيق أهداف معينة (بن الشيخ و مناصرية، 2016: 30). ويمكن أيضاً تعريف نمط القيادة على أنه نظام من الممارسات التي يتبناها القائد للتأثير على الآخرين وإرشادهم طواعية لأداء المهام وتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة (نور الدين و قرزة، 2017: 94).

5- **الحوافز والمكافآت:** سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة، حيث إنّ الحوافز والمكافأة تعزز طبيعة الإنتاج وخاصة لمن لديه القدرة على التفكير بمستوى عالٍ، والحوافز والمكافأة تزيد من الطلاقة والإنتاجية الفكرية وموقفهم من الإبداع يعتمد على طبيعة الشروط والأحكام وطريقة المنحة والغرض والوصول إليها فقط من خلال الإبداع، والشخص المعني يحتاج إلى هذه الحوافز والمكافأة، فعندئذ يكون له تأثير كبير على الإبداع، ولكن إذا ضعف الارتباط بين الحوافز او المكافأة والهدف المرتبط بالإبداع، فإنّ تأثير الحوافز والمكافأة يكون ضعيفاً وقد لا تكون موجودة (العلي، 2013: 45). والشكل (15) يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الابداعي.



الشكل (15): العوامل المؤثرة على الأداء الابداعي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة.

#### تاسعا: أبعاد الأداء الابداعي :

من المسلم به أن الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، لتحقيق النجاح والنمو لها ثم لا بد من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمييزها لتلبية متطلبات عصر العولمة والانفتاح الأمر الذي يتطلب إدخال أساليب الإدارة الحديثة التي تستجيب لأزمات وتحديات بيئة العمل من خلال إدارة رأس المال الفكري وسيطرته ودوافعه وكذلك النظر في الهياكل المالية أو الفنية وحتى التنظيمية، فأشار (العلي، 2020: 54) بأنه اقترح الباحثون كثيراً من الدراسات التي تمكن الأشخاص من أداء سلوكيات تتميز بالإبداع والقدرة كما يهتم بالإبداع وعرض القدرات العقلية الشخصية واستعدادهم لإظهار السلوكيات الإبداعية المتميزة كذلك يعد أحد ضرورات الحياة إذ يمثل العملية التي من خلالها تحقق المنظمة التنسيق الكامل والتعاون الأفضل بين الأنشطة والأقسام والتعاون فيما بينهم بواسطة سلسلة من الخطوات الفنية إن أبعاد الأداء الابداعي تسهم في قياس وتقييم أفضل خدمة مع ملاحظة ان الباحثين قد توصلوا إلى اتفاق على بعض الأبعاد منهم (العلي، 2020: 54) اما الباحثين الذين لم يتفقوا فمنهم (جلاب وآل طعين، 2014: 16)، و(رشيد وحميد، 2019: 39)، واعتمد الباحث وبناء على أبعاد بورنومو (Purnomo, 2019: 13) والتي تتمثل بالآتي (بالأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية بالمشكلات) وهي التي سيعتمدها الباحث في البحث و يتم اختبارها في



الجانب العملي لكونها أكثر أهمية و تنطبق مع واقع البحث واغراضه والبيئة المبحوثة للمنظمة والتمثلة بالآتي:

### 1- الأصالة:

من سلوكيات القائد الخلاق هو تحفيز تصورات الموظفين وهذا الدعم او التحفيز من القائد الخلاق الذي يفضي إلى إبداع الموظفين اللاحق حول تسهيل عمل الموظفين الذين لديهم خبرة لضمان تطويرها لأداء ابداعي افضل، من اجل الوصول إلى العمل الابداعي الجوهرى (Cerne & et al, 2013: 9)، وإنَّ القدرة على الاتيان بأفكار جديدة ونادرة ومفيدة وغير مرتبطة بالتكرار من الافكار السابقة والاتيان بإنتاج غير مألوف وبعيد المدى هنا يطلق عليه بالأصالة (العبيدي، 2013: 28) وقد تطرق عدد من الباحثين إلى تعريف الأصالة ويمكن التطرق إليها فقد عرفها (السكرانة، 2011: 51) بأنها الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة، و كذلك هي القدرة على توليد أفكار غير مسبوقه أو غير معروفة لأنَّ الشخص الخلاق لديه تفكير أصيل يبتعد عن المعروف والمشارك. (المشهداني، 2016: 44)، وذكرت (الموسوي، 2016: 44) بأن الافكار الاصيله فتركز على قيمة الفكر ونوعيته وجدته، ويرى الباحث انَّ الأصالة (هي جوهر الحداثة وتكوين الأصالة ليسجل بها من اي مكان لان الاصل هو النسخة الأولى والاخيرة من ذاته وليس من مكان اخر وتمثل واحده من أهم القدرات الابداعية كونها تمثل انتاج الافكار جديده وغير المكررة وامتلاك الأصالة يعني التميز بها وعدم قدره الاخرين على امتلاكها).

### 2- المرونة:

نتيجة للظروف التي تتغير فيها المنظمة في بيئة عملها والتي تفرض درجة من القبول في التكيف مع هذا التغيير، وهذا يشجع لتبني كل شيء موجود قابل للتكيف والتعديل نتيجة تلك الظروف والعمل بها، وبالعكس فإنَّ كان هذا الموجود لا يؤدي حاجات محدودة فتكون النتيجة بالرفض (الموسوي، 2016: 44)، فالمرونة تعني سرعة التكيف وامتلاك القدرات الكافية للتغييرات الفكرية والذهنية (محمد، 2019: 29)، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين هما:

- المرونة التكيفية: هي القدرة على تغيير الاتجاه العقلي الذي يرى من خلاله حل مشكلة نهائية تسمى التكيف ، لأن الشخص يحتاج إلى تغيير متعمد في السلوك ليتوافق مع الحل الصحيح،



وأشار (Murphy,2016: 252) بأنه يتعين على القادة الخلاقين امتلاك القدرة على التكيف لقيادة التغيير والتي يتم تحقيقها من خلال مستويات عالية من القادة الاستراتيجيين وبعد ذلك دوراً مهماً في ضمان مشاركة مؤسساتهم في صنع القرار .

▪ المرونة التلقائية: المرونة هي التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة، انما الى عدد متنوع من الفئات (آل حسين، 2018: 20)، ووضحت (مزهر، 2009: 117) إلى أنّ المرونة في التفكير يكون نتيجة قدرة المبدع على تغيير زوايا التفكير والانطلاق من نقطة مغايرة في الرؤية إلى المشكلة.

إنّ استعداد العاملين وقدرتهم على انشاء انماط مختلفة وكيفية التفكير بطرق مختلفة وتغيير الأفكار نحو المواقف و المشكلات و حلها من خلال ملاحظة جميع الاتجاهات (Patterson & et al, 2004:8)

ويرى الباحث أنّ المرونة (هي القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها المنظمات وسرعه التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة في الاوقات المناسبة وتمثل أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات وامكانياتهم على الابتكار من الافكار التي تسهم في مواجهه المشاكل والتحديات بصوره ابداعية).

### 3- الطلاقة:

يرى الكثير من الباحثين ان العقل البشري يشبه العضلات بالنمو والتطور من خلال قيام الشخص بالتمارين الرياضية ويقوى بكثرة فالعقل كلما تم تزويده بأشياء مثيرة للتفكير ازدادت قدرته على المعالجة للمعلومات وازدادت طاقته الفكرية كما يزداد قدرته لإيجاد الحلول للمشكلة الواقعية (الكعبي، 2013: 13)، فالقائد الخلاق يمتلك بصيرة خلاقة من خلال قدرته على تصور بدائل كثيرة يتعامل بها مع المشكلات لطرح اسئلة صحيحة والتي تتميز بعدم وجود اجابة واحدة لها وليس من الغريب ان يفقد القائد الخلاق مزيداً من الوقت الذي يقتضي في جمع هذه الاجابات بحيث لا يمل من تجربة الحلول ولا يفقد الصبر بسرعة (الصيرفي، 2006: 262)، ومن هنا عرف العديد من الباحثين الطلاقة وتعني امتلاك القائد الخلاق للتفكير بالزوايا والاتجاهات التي تكون خارج نطاق التفكير



السابق والحالي مما يجعل عقل القائد الخلاق قدرته على توليد قدر ممكن من الأفكار والبدائل والتصورات والمتراقات والاستعمالات (الطار والموسوي، 2016: 161)، والطلاقة قدرة الفرد على خلق أفكار جديدة لأن العملية الخلاقة تتطلب الكثير من الأفكار التي تحتاج إلى تحليل واستكشاف وتقييم وتنقسم الطلاقة إلى: (الزهراني، 2013: 27).

- الطلاقة الفكرية: تعني القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار في مدة زمنية معينة.
- الطلاقة اللفظية: إنه يعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات والجمل ذات المعاني المختلفة.
- طلاقة التداعي: وتعني القدرة على ابتكار أفكار تتعلق بفكرة مرتبطة بها.
- الطلاقة التصويرية: يعني القدرة على تطوير التصورات المتعلقة بفكرة ما.

ويرى الباحث ان الطلاقة هي (امكانية الأفراد المبدعين على انتاج الافكار الابداعية خلال مده زمنية معينه وبسرعه والسهولة على استدعاء هذه الافكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة).

#### 4- الحساسية للمشكلات:

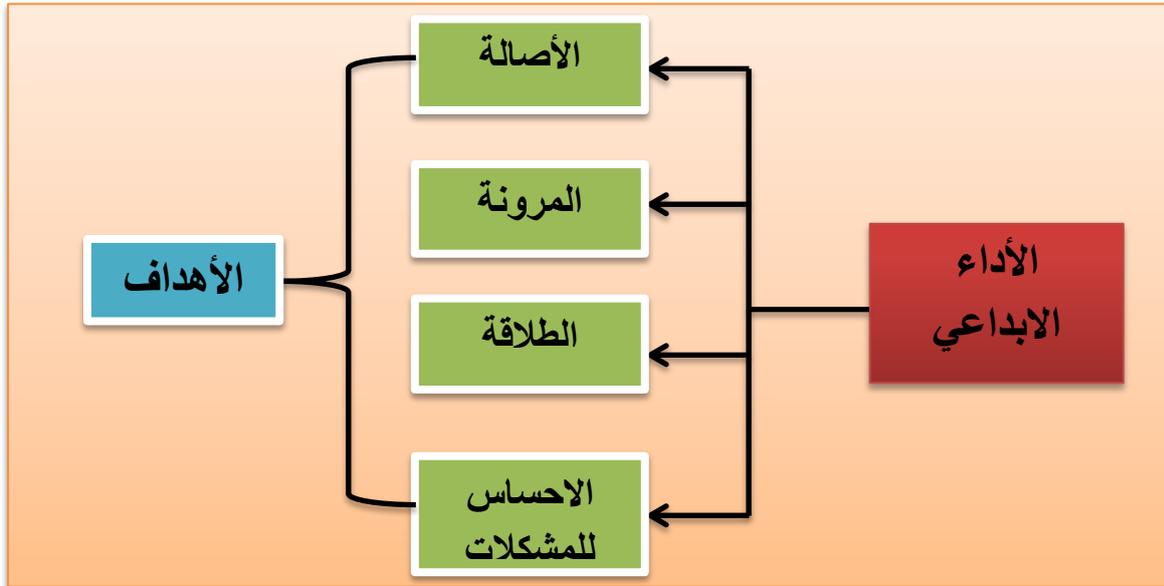
ان إدراك المشكلات أو الاحتياجات أو نقاط الضعف في البيئة أو الموقف هنا يقصد به الحساسية للمشكلات ( سلامة، 2016: 23) ، والحساسية للمشكلات تعني القدرة على التعامل مع موقف معين ينطوي على مشكلة أو بعض المشاكل التي تحتاج إلى حل، وأشار (عبد الامير، 2020: 215) بأن الحساسية للمشكلات قدرة القائد الخلاق على رؤية أشياء كثيرة في موقف واحد، وهو على دراية بالأخطاء وأوجه القصور، بالإضافة إلى قدرته على تحليل الوظائف المعقدة للأفكار وإعادة بنائها ويمكنه أيضاً أن يشعر بالمشاكل وتعد الحساسية تجاه المشاكل من أهم الخصائص الخلاقة للقادة وتتبنى هذه الطريقة بعض العناصر الأساسية هي: (القرشي، 2003: 94)

- الحساسية: هي القدرة على فهم وإدراك ما يحدث بالفعل في موقف معين ، بما في ذلك السلوكيات والمشاعر تجاه الآخرين.
- القدرة على التشخيص: تمثل المهارات تقييم ما يحدث في مواقف الحياة اليومية بطريقة تسهم في العمل الفعال من خلال فهم المتغيرات الأساسية للتفاعل البشري.

▪ مرونة التصرف: هي القدرة على التصرف بفاعلية حسب المواقف.

تعتمد طريقة التدريب على حساسية وحرية الشخص في التعبير عن مشاعره بشكل كامل وتوضيح آرائه عن الآخرين وأفعالهم. لذلك ، غالبًا ما تُعقد الاجتماعات للمناقشة دون غرض أو جدول أعمال محدد ولزيادة فعالية هذه الطريقة. يتم تسجيل ما يحدث في المناقشة والاستماع إليه لاحقًا لضمان حدوثه. فكل متدرب مواقفه الخاصة تجاه الآخرين ومواقف الآخرين تجاههم.

ويرى الباحث ان الحساسية للمشكلات (هي توقع المشاكل قبل حدوثها امكانيه الفرد في استكشافها قبل الاخرين فإن اكتشاف المشاكل سريعاً يعني تقليل حجم الاضرار والاطار الناتجة عنها والقدرة على احتوائها واحتماليه تلافياها وعدم الوقوع فيها). والشكل (16) يبين أبعاد الأداء الابداعي .



الشكل (16) : أبعاد الأداء الابداعي

المصدر: العلي، بهاء ميثم عبد حسين، (2020)، التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الابداعي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ص59.



## عاشراً: العلاقة بين المتغيرين

ان تحديد العلاقة بين القيادة الخلاقية والأداء الابداعي يتم من خلال ما تم التطرق اليه من قبل العديد من المؤلفين والباحثين في المبحثين الاول والثاني وبرؤية عامة ان علاقة الارتباط بين القيادة الخلاقية والأداء الابداعي تقوم على توضيح بسيط للواقع ورؤية الأبعاد بصورة اكثر نتيجة الاحداث المستمرة التغيير في بيئة المنظمة وهذا يتطلب فهم العلاقة بين متغيرات البحث وهو احد المطالب الرئيسية للتطرق إلى البحث وحسب العلاقة بين متغيرات الدراسة :

### العلاقة بين القيادة الخلاقية والأداء الابداعي :

لقد أغفل الأدب الإبداعي إلى حد كبير بناء مهماً مرتبطاً بالتقدم إلى ما وراء الأداء الابداعي الفردي (أي توليد فكرة) إلى الابتكار (أي تنفيذ فكرة) هذا البناء المفقود هو حكمة القيادة تُعرّف الحكمة القيادية بأنها امتلاك الفرد في منصب سلطوي للتمييز العقلي الشديد والحكم الصالح والحكمة اللازمة للتعرف على العمل القيم الخاص بالأداء الابداعي فهو مرتبط بالقدرة على تحديد الأفكار الإبداعية وتوفير القيادة المطلوبة للمؤسسة لتكون مبدعة ومبتكرة فالقائد يجب ان يتمتع بسلطة الموافقة لتخصيص الموارد والدعم بمستوى عالٍ من الحكمة بحيث يتمتع بالمستوى المطلوب لتحديد الأفكار الإبداعية التي يجب دعمها نحو الابتكار، والحصول على دليل تنظيمي تجريبي على أن الأداء الابداعي يتوسط العلاقة بين السلوك الداعم للقيادة والابتكار حيث تلعب حكمة القيادة دوراً أساسياً (Simmons & Sower, 2012:1)، وتعد الأفكار الخلاقية أساساً لظهور الابتكار ولكن من أجل تنفيذ الابتكار بنجاح فمن الضروري أن يكون هناك بيئة للحصول على مجموعة واسعة من الموارد اللازمة للابتكار لذلك يرتبط الإبداع بالابتكار، على الرغم من ظهور الابتكار من الناحية المفاهيمية ليكون مختلفاً عن الأداء الابداعي ، وقد اشار بعض علماء البحث والتطوير بأن الميزة الأكثر شيوعاً للأداء الابداعي هو الدافع الداخلي للعاملين بأن يكون لهم دافع ذاتي وتحمس وانجذاب لتحدي المشكلات وليس الدافع المال فقط (Ghosh, 2015: 1129)، إن المناخ النفسي الآمن في بيئة المنظمة يؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء الابداعي للموظفين عند وجود مستوى عالٍ من الحافز الذي يتبعه القائد الخلاق مما يفضل الموظفين وينتج عنه زيادة الأداء الابداعي (Ma & et al, 2020: 1358).



بالإضافة إلى ذلك فالأداء الابداعي للموظفين من ممارسات العمل الفعالة والقدرة التنافسية التنظيمية أمر بالغ الأهمية للمنظمات الحديثة لأنه يشكل أساسا للابتكار، ويستلزم الإبداع أيضا القدرة على إنتاج العمل، لأن الإبداع يدفع الابتكار نحو النمو والقدرة التنافسية كون معظم المؤسسات تستثمر بشدة البحث عن طرق فعالة لتشجيع الموظفين على الإبداع خاصة عندما يواجهون أعمال تنافسية وديناميكية على سبيل المثال تسعى بعض مؤسسات مقدمو الخدمات إلى تحقيق إبداع الموظفين كوسيلة لتقديم خدمات عالية الجودة في مثل هذه الخدمات الصناعات، يمكن للموظفين إضافة قيمة كبيرة إذا كانت قادرة على توليد و استغلال وتنفيذ الأفكار الابداعية مما يشكل دافعا رئيسيا لنجاح شركات الخدمات والقدرة التنافسية (Zaitouni& Ouakouak, 2018: 1745).

تشير الأبحاث إلى أن القيادة الخلاقة مهمة لرعاية إبداع الموظفين من خلال عدة آليات من خلالها يمكن للقيادة التأثير على الأداء الابداعي مثل توفير الهيكل التنظيمي للمنظمة والموارد و الراحة النفسية والظروف التي تساعد في تحفيز الموظفين في المشاركة بالعملية الإبداعية، وإنَّ القادة يمكنهم تحقيق الأداء الابداعي بين التابعين من خلال تزويدهم بالموارد التي يحتاجونها للإبداع عن طريق شراء الموارد الأساسية مثل المواد والتمويل (Carmeli& et al, 2013: 98).

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول: اختبار مقاييس الدراسة.

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات  
الدراسة وتحليل نتائجها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة



## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة اذ يحتوي على ثلاثة مباحث، فالمبحث الاول يتعلق باختبار مقاييس الدراسة للتأكد من مدى صلاحية ومصداقية المقاييس المستخدمة، وتطرق المبحث الثاني بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وذلك بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة، اما المبحث الثالث فتضمن اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من فرضيات الدراسة حول متغيراتها وأبعادها وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها.



## المبحث الأول: اختبار مقاييس الدراسة

### مقدمة:

يهتم هذا المبحث بإجراء اختبار التأكد من مدى صلاحية ومصداقية المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة ، إذ يتم ذلك من خلال القيام بالاختبارات الأولية لمقياس كل متغير من متغيرات الدراسة كاختبار فقدان البيانات وشذوذها، واعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) والصدق البنائي التوكيدي، ومعامل الثبات (كرونباخ الفا)، وسيتم ذلك لمتغير القيادة الخلاقة ممثلاً بأبعاده (التعاطف، الوضوح، الابتكار) ومتغير الأداء الابداعي ممثلاً بالأبعاد ( المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) وكما يلي:

### أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وتوصيفها

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين والجدول (8) يوضح المتغيرات وأبعادها الفرعية وترميزها في التحليل الاحصائي للبيانات وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

#### الجدول (8): الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
القيادة الخلاقة	التعاطف	16	SY	(Gheerawo, 2020,4)
	الوضوح	11	CL	
	الابتكار	16	CR	
الأداء الابداعي	المرونة	5	FL	(Purnomo,2019: 13)
	الطلاقة	5	FLU	
	الأصالة	5	OR	
	الحساسية للمشكلات	5	SE	

المصدر: اعداد الباحث بناء على ادبيات الموضوع

**ثانياً: استكشاف فقدان بعض البيانات**

تشكل هذه الخطوة ضرورة ملحة لدقة النتائج كونها تبحث في البيانات التي قد تسقط سهواً عند القيام بتجزئتها من الاستبانة إلى البرنامج الإحصائي مما يعني وجود خلايا فارغة وهذا يتضمن جانبين الأول أن تكون النتائج غير دقيقة بسبب فقدان تلك البيانات وثانياً أن بعض البرامج الإحصائية لا تعمل إذا كانت هناك خلية فارغة مثل برنامج Amos ولإجراء اختبار التأكد من فقدان بعض البيانات تم اعتماد أسلوب التكرارات المتوافر في برنامج SPSS.V25 لبيان وجود فقدان لبعض أرقام البيانات أم لا إذ يوضح الجدول (9) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، إذ يتبين من الجدول أن البيانات كاملة وليس هناك نقص فيها مما يمهد لأجراء باقي الاختبارات.

**الجدول (9): استكشاف فقدان بعض البيانات**

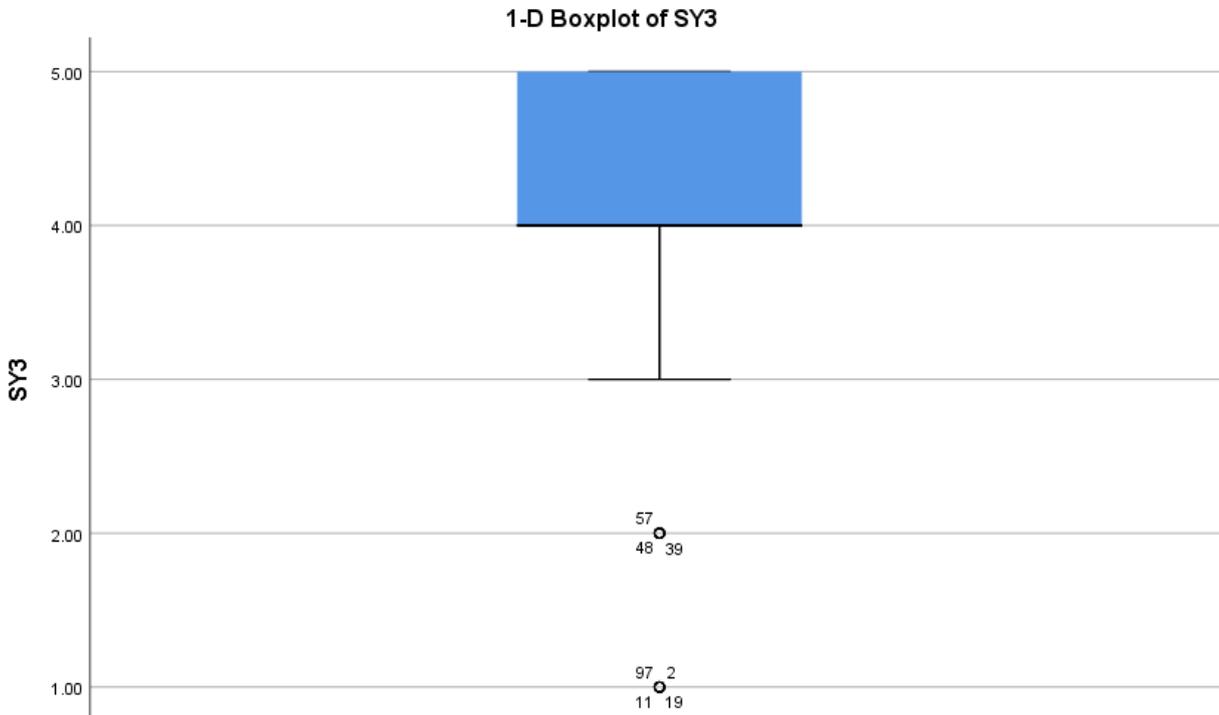
البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	187	CR16	43	0	187	CL6	22	0	187	SY1	1
0	187	FL1	44	0	187	CL7	23	0	187	SY2	2
0	187	FL2	45	0	187	CL8	24	0	187	SY3	3
0	187	FL3	46	0	187	CL9	25	0	187	SY4	4
0	187	FL4	47	0	187	CL10	26	0	187	SY5	5
0	187	FL5	48	0	187	CL11	27	0	187	SY6	6
0	187	FLU1	49	0	187	CR1	28	0	187	SY7	7
0	187	FLU2	50	0	187	CR2	29	0	187	SY8	8
0	187	FLU3	51	0	187	CR3	30	0	187	SY9	9
0	187	FLU4	52	0	187	CR4	31	0	187	SY10	10
0	187	FLU5	53	0	187	CR5	32	0	187	SY11	11
0	187	OR1	54	0	187	CR6	33	0	187	SY12	12
0	187	OR2	55	0	187	CR7	34	0	187	SY13	13
0	187	OR3	56	0	187	CR8	35	0	187	SY14	14
0	187	OR4	57	0	187	CR9	36	0	187	SY15	15
0	187	OR5	58	0	187	CR10	37	0	187	SY16	16
0	187	SE1	59	0	187	CR11	38	0	187	CL1	17
0	187	SE2	60	0	187	CR12	39	0	187	CL2	18
0	187	SE3	61	0	187	CR13	40	0	187	CL3	19
0	187	SE4	62	0	187	CR14	41	0	187	CL4	20
0	187	SE5	63	0	187	CR15	42	0	187	CL5	21

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS.V.25



### ثالثا: استكشاف وجود شذوذ البيانات من عدمه

تتكفل هذه الخطوة ببيان وجود بعض البيانات الشاذة أو لا فظهور بعض البيانات الشاذة التي يكون مستواها اعلى من مستوى المقياس او المدرج المعتمد في الدراسة الحالية مسألة تحدث عادة عندما يتم تنزيل البيانات من الاستبانة الخاصة بالمستجيبين اذ قد يتكرر بنفس الخلية ذكر رقم ما فيكون بذلك مستواها اعلى مما هو مطلوب للدراسة وهذا بحد ذاته سيغير مدى دقة النتائج التي ستظهر بالتحليل وقد تبعدها عن محتواها الحقيقي الذي تختبره ولغرض التحقق من وجود تلك البيانات الشاذة من عدمه تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 وقد اكتشف الباحث من خلالها وجود بعض البيانات الشاذة في بعض الفقرات وقد تم معالجتها لتكون بذلك البيانات خالية من الشذوذ والتطرف والشكل (17) يبين اختبار (Boxplot) للفقرة الأولى بالاستبانة (تم اخذ فقرة واحدة للتوضيح لغرض عدم الاسهاب والخروج عن الحدود العلمية في عرض متطلبات التحليل).



الشكل (17): اختبار شذوذ البيانات

#### رابعاً: التحقق من اعتدالية البيانات:-

ان اعتدالية البيانات يشير إلى التوزيع الطبيعي الذي يعرف بأنه توزيع متماثل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين البيانات المتعلقة بمتغيرات معينة وشكل هذا التوزيع غالباً ما يُشار إليه باسم "شكل الجرس" وقد يدعى بعض الاحيان بمنحنى الجرس نتيجة الشكل الذي يتخذه عند التحليل للبيانات والذي من خلاله يُستدل هل البيانات تتوزع طبيعي أو لا، وهو يعني أن غالبية البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع، وإنَّ تحليل التوزيع الطبيعي مهم للبحث العلمي كونه يوجه الباحث باتجاه الاساليب الاحصائية الاكثر ملائمة لمجال ونطاق اختبار بياناته ومن ثم الوصول إلى ادق النتائج المتوخاة، علماً ان الباحثين يشيرون إلى أهمية استخدام الاساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع الطبيعي كونها افضل من الاساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع غير الطبيعي من حيث مجال القوة الاحصائية والتنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) وقد تم الاعتماد على احدى الطرق الخاصة باستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو اسلوب (Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية (SPSS.V.25) فضلاً عن اعتماد قيمة معيارية للاختبار وعند المقارنة بها يجب ان تكون نتائج الاختبار اعلى من القيمة المعيارية وبحدود مستوى معنوية (5%) كحد اعلى وتعتمد المعادلة الآتية في حساب القيمة المعيارية: (Copper& Schindler، 2014 )

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D إلى القيمة المعيارية بينما n تشير إلى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على انّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح ، اذ يبين الجدول (10) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وأبعادها تتوزع طبيعياً مما يوجه الباحث لاختيار الأدوات العلمية لأجراء الاختبارات الخاصة بالدراسة.

#### الجدول (10): اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات الدراسة وأبعادها

ت	المتغير	Kolmogorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية
1	التعاطف	0.101	0.099	P=.000
2	الوضوح	0.128	0.099	P=.000

ت	المتغير	Kolmogorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	المعنوية
3	الابتكار	0.132	0.099	P=.000
4	المرونة	0.112	0.099	P=.000
5	الطلاقة	0.106	0.099	P=.000
6	الأصالة	0.102	0.099	P=.000
7	الحساسية للمشكلات	0.124	0.099	P=.000

المصدر : اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS.V.25

### خامسا: اختبار الصدق الظاهري

يُعرّف الصدق: بأنه القدرة التي تتوفر في أداة القياس لبيان توافر الظواهر المراد دراستها، ويقيّم صدق أداة البحث مدى قياس الأداة لما تم تصميمه للقياس ، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح . ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس ، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه ، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الاختبار ، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كليًا على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث اذ تم عرض الاستبانة بصورتها الاولية على متخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (عشرة) محكمين وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين، وقد اجرى الباحث ما تم تثبيته من تعديلات من قبل السادة المحكمين.

### سادسا: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يعد احدى تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتي تمثل احدى خصائص برنامج Amos، اذ تزايد استخدامه من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية والسلوكية ، وهو يمكن الباحث من التأكد من صحة بنية العوامل الداخلية للمقاييس المعتمدة الدراسات والبحوث، على وجه الخصوص يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل ما على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحثون بخصوص مقياس معين كما ان التحليل العاملي التوكيدي

يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضاً باسم الهياكل العاملية فإن أهمية استخدام التحليل العاملي التوكيدي تبرز لان مقياس المتغير قد يستخدم على عينة من ثقافات اخرى غير الذي تم استخدام المقياس فيها لأول مرة اذ قد تتغير لغة المقياس او تكيف تساؤلاته، اذ يعد أحد اقوى وأدق للتأكد من صلاحية المقياس التحليل العاملي التوكيدي (Byrne, 2001:56) فهو عبارة عن وصف لكيفية تمثيل العناصر وارتباطها ببعض معين ، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وإنّ أهم ما يقدمه التحليل العاملي التوكيدي هو التأكيد من أنّ نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس وهناك معيارين للتحقق من الانموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) هما تقديرات المعلمة التي يجب ان تكون اكبر من (0.40) والتي تعرف بمعاملات الصدق وهي عبارة عن قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس اما المعيار الثاني هو التأكيد من مؤشرات جودة مطابقة الانموذج اي مدى التطابق بين البيانات التي تخضع للتحليل والانموذج المفترض بالنمذجة الهيكلية ويوضح الجدول (11) تلك المؤشرات.

الجدول (11): مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

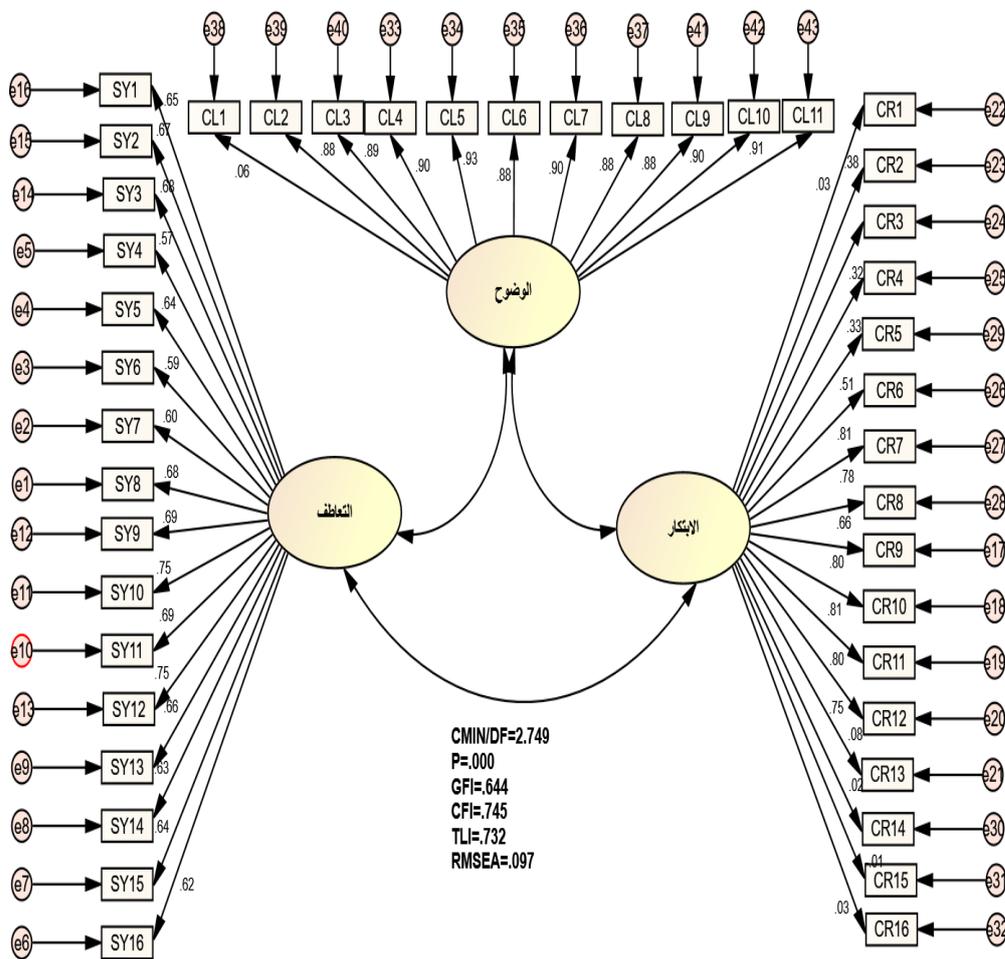
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$	اقل من 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index) ( <i>GFI</i> )	اكبر من 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس (Tucker-Lewis Index) ( <i>TLI</i> )	اكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) ( <i>CFI</i> )	اكبر من 0.90
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

المصدر : (Chan et al.,2007; Singh, 2016:388)

ولإكمال اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات الدراسة سيتم استكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الخلاقة ، ولمقياس الأداء الابداعي .

### 1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الخلاقية :

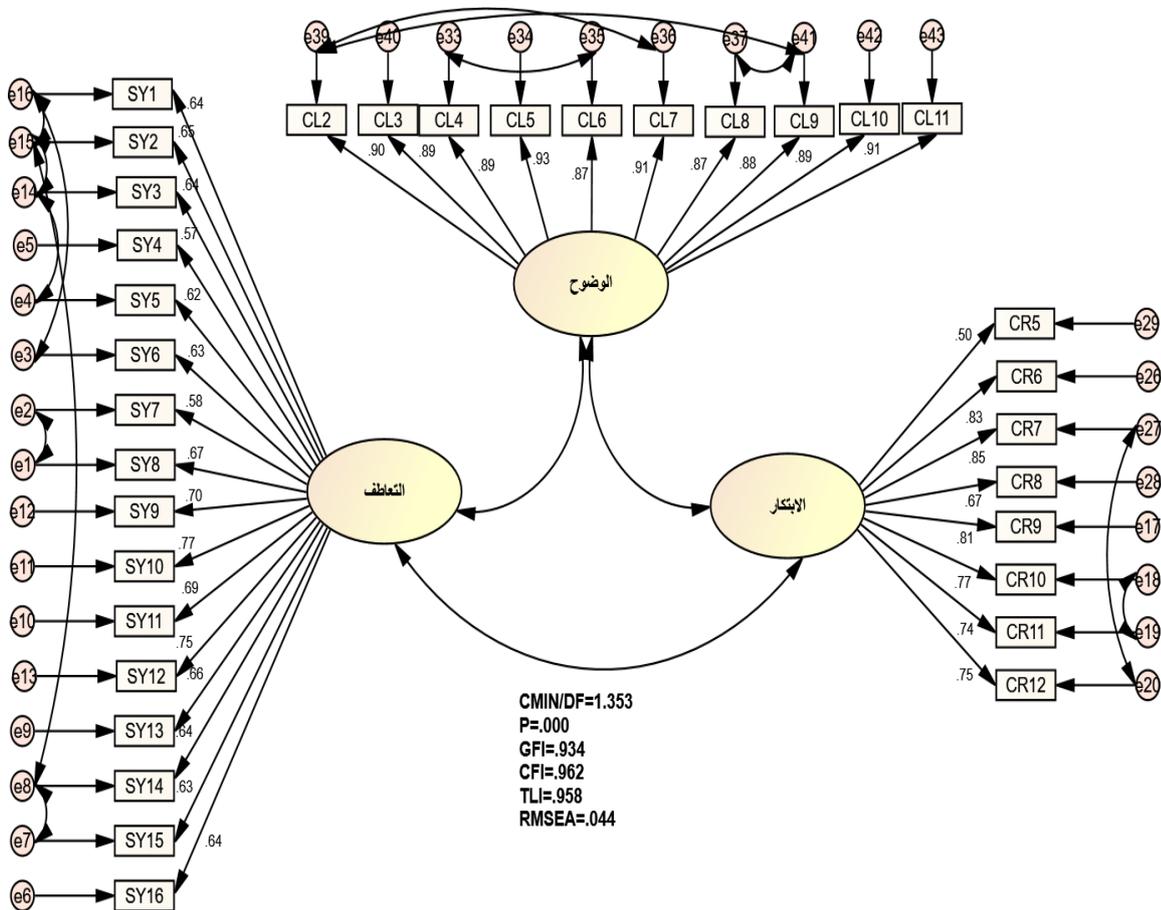
سيتم اختبار متغير القيادة الخلاقية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي (التعاطف (16) فقرة، الوضوح (11) فقرة، الابتكار (16) فقرة) اذ يتضح من الشكل (18) ان بعض التقديرات المعيارية (التشبعات) اقل من المعيار المحدد وهذه الفقرات هي (CL1, CR1, CR2, CR3, CR4, CR13, CR14, CR15, CR16) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً فضلا عن انخفاض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها احصائيا من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.



الشكل (18) : الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الخلاقية

ان الخطوة التي يجب القيام بها ابتداء هي إضافة مسارات جديدة تربط بين الازخاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة او بين المتغيرات الكامنة والازخاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، وهذه

المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس بهدف النظر في تحسن تشبع الفقرة التي ظهر تشبعها اقل المعيار المحدد وفي حالة عدم جدوى ذلك يعمد الباحث لحذف الفقرة ثم اعادة التحليل وكذلك يقوم الباحث بإعادة اجراء بناء علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس او ما يعرف الاخطاء المعيارية باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) بهدف تحسين مطابقة نموذج الاختبار مع البيانات التي سحبت من العينة اذا استوجب التحليل ذلك، اذ يوضح الشكل (19) أن الفقرات ال (34) عبارة تقيس بنية القيادة الخلاقية (متغير متعدد الأبعاد). لان تشبعاتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. فضلا عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المظاهرة في الانموذج المختبر والتي توضح أن الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد وهذا انّ البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الخلاقية.



الشكل (19): الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الخلاقية بعد التعديل

ويبين الجدول (12) ملخص تقديرات الانموذج وهي معنوية عند ( $P < .001$ ) وإنّ النسبة الحرجة اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.



الجدول (12): تقديرات النموذج متغير القيادة الخلاقة

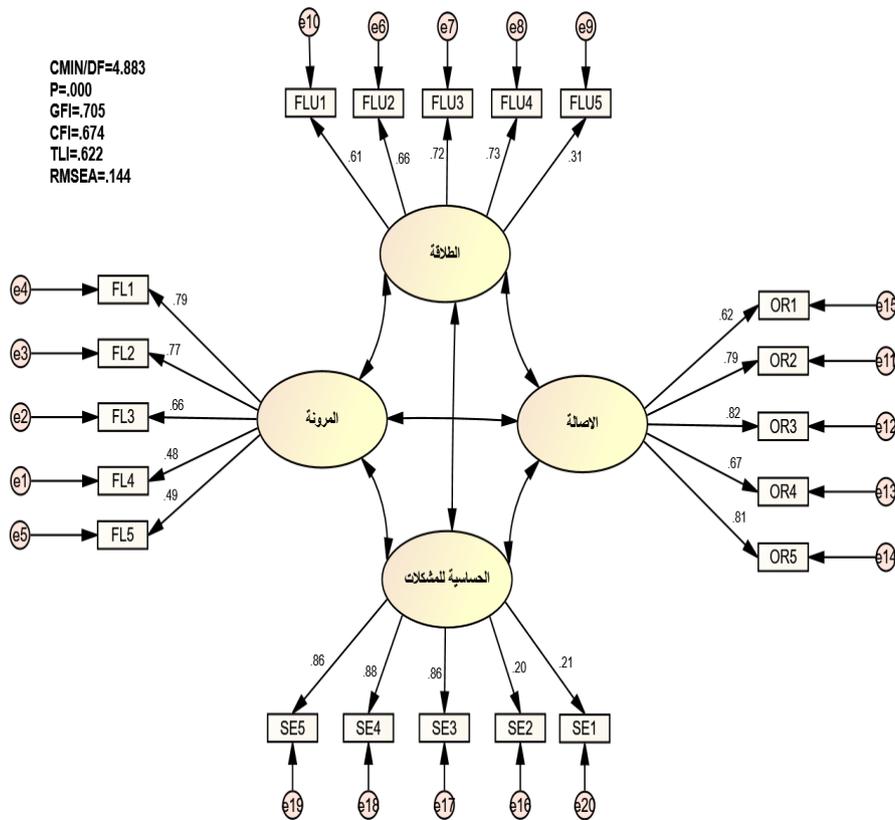
الفقرات	المسار	الأبعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
SY1	←	التعاطف	.647	.849	.112	7.597	***
SY2	←	التعاطف	.669	.887	.114	7.800	***
SY3	←	التعاطف	.678	.882	.112	7.876	***
SY4	←	التعاطف	.571	.733	.107	6.858	***
SY5	←	التعاطف	.642	.857	.114	7.543	***
SY6	←	التعاطف	.595	.854	.120	7.091	***
SY7	←	التعاطف	.595	.833	.117	7.097	***
SY8	←	التعاطف	.680	.936	.119	7.895	***
SY9	←	التعاطف	.691	.974	.122	7.994	***
SY10	←	التعاطف	.754	1.028	.120	8.541	***
SY11	←	التعاطف	.686	.990	.124	7.953	***
SY12	←	التعاطف	.748	1.050	.124	8.496	***
SY13	←	التعاطف	.658	.953	.124	7.694	***
SY14	←	التعاطف	.630	1.072	.144	7.431	***
SY15	←	التعاطف	.637	.981	.131	7.500	***
SY16	←	التعاطف	.623	1.000			
CL2	←	الوضوح	.885	.972	.051	19.077	***
CL3	←	الوضوح	.891	.912	.047	19.419	***
CL4	←	الوضوح	.897	.978	.049	19.800	***
CL5	←	الوضوح	.930	1.030	.047	21.947	***
CL6	←	الوضوح	.885	.937	.049	19.089	***
CL7	←	الوضوح	.905	.980	.048	20.256	***
CL8	←	الوضوح	.880	.943	.050	18.805	***
CL9	←	الوضوح	.880	.999	.053	18.799	***
CL10	←	الوضوح	.895	1.000	.051	19.693	***
CL11	←	الوضوح	.906	1.000			
CR5	←	الابتكار	.492	.591	.087	6.783	***
CR6	←	الابتكار	.814	1.093	.088	12.387	***
CR7	←	الابتكار	.798	1.000			
CR8	←	الابتكار	.661	.761	.080	9.513	***

الفقرات	المسار	الأبعاد	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
CR9	←	الابتكار	.817	1.006	.081	12.441	***
CR10	←	الابتكار	.815	1.074	.087	12.408	***
CR11	←	الابتكار	.797	.904	.075	12.041	***
CR12	←	الابتكار	.739	.984	.090	10.934	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

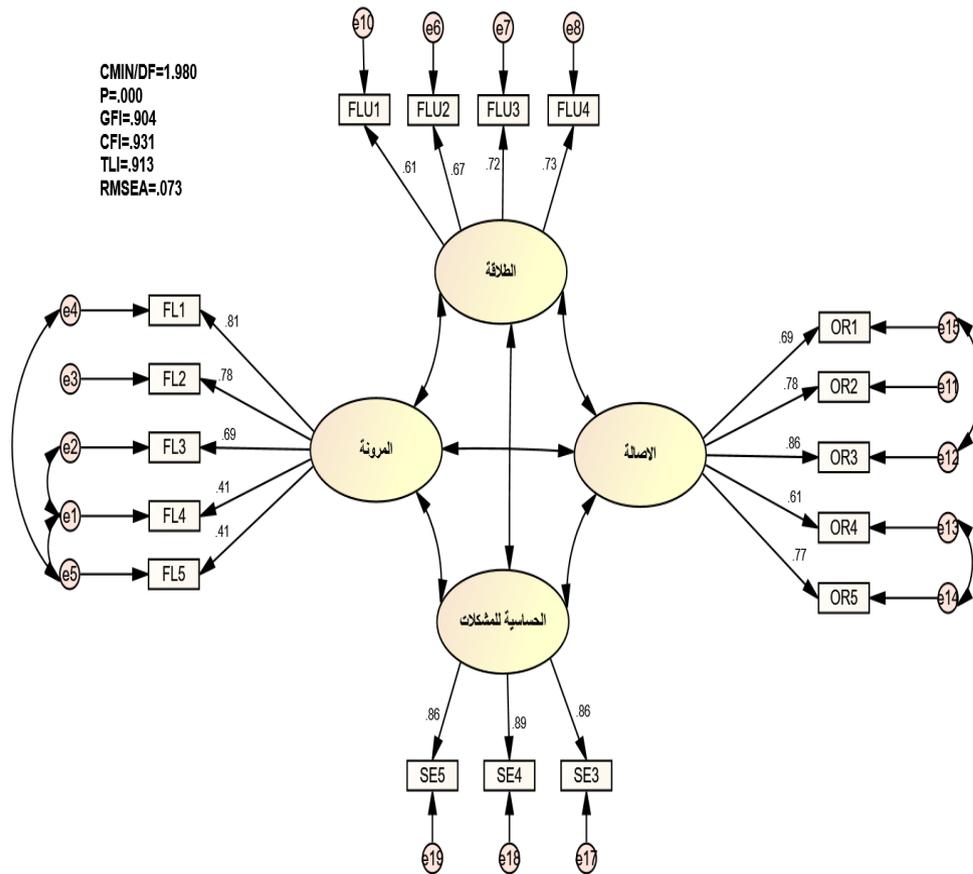
## 2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الأداء الابداعي

لقد تم قياس متغير الأداء الابداعي من خلال اربعة أبعاد فرعية هي (المرونة (5) فقرات، الطلاقة (5) فقرات، الأصالة (5) فقرات، الحساسية للمشكلات (5) فقرات، اذ يتضح من الشكل (20) أن بعض التقديرات المعيارية التشبعات اقل من المعيار المحدد وهي الفقرات (FLU5,SE2,SE1) لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً فضلاً عن انخفاض مؤشرات جودة المطابقة للنموذج ووجود فرصة لتحسينها احصائياً من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.



الشكل (20) : الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء الابداعي

إنّ الخطوة التي يجب القيام بها ابتداءً هي إضافة مسارات جديدة تربط بين الأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة أو بين المتغيرات الكامنة والأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين أخطاء القياس بهدف النظر في تحسن تشبع الفقرة التي ظهر تشبعها أقل المعيار المحدد وفي حالة عدم جدوى ذلك يعتمد الباحث لحذف الفقرة ثم إعادة التحليل وكذلك يقوم الباحث بإعادة إجراء بناء علاقات التباين المشترك بين أخطاء القياس أو ما يعرف بالأخطاء المعيارية باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) بهدف تحسين مطابقة نموذج الاختبار مع البيانات التي سحبت من العينة إذا استوجب التحليل ذلك، إذ يوضح الشكل (21) أن الفقرات ال (17) عبارة تقيس بنية الأداء الإبداعي (متغير متعدد الأبعاد). لأنّ تشبعاتها أكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. فضلاً عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة المظاهرة في الانموذج المختبر والتي توضح أنّ الفقرات تقيس متغيراً متعدد الأبعاد وهذا يظهر أنّ البيانات المختبرة مطابقة لانموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الأداء الإبداعي .



الشكل (21): الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء الإبداعي بعد التعديل

ويبين الجدول (13) ملخص تقديرات الانموذج وهي معنوية عند ( $P < .001$ ) وإنَّ الدرجة كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (13): تقديرات النموذج متغير الأداء الابداعي

P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W	الأبعاد	المسار	الفقرات
			1.000	.810	المرونة	←	FL1
***	10.180	.100	1.020	.782	المرونة	←	FL2
***	9.067	.102	.923	.691	المرونة	←	FL3
***	5.196	.127	.661	.413	المرونة	←	FL4
***	5.100	.126	.645	.414	المرونة	←	FL5
			1.000	.613	الطلاقة	←	FLU1
***	6.964	.143	.994	.674	الطلاقة	←	FLU2
***	7.249	.152	1.099	.719	الطلاقة	←	FLU3
***	7.317	.148	1.087	.731	الطلاقة	←	FLU4
***	7.324	.152	1.116	.694	الأصالة	←	OR1
***	8.428	.168	1.417	.778	الأصالة	←	OR2
***	8.577	.172	1.472	.864	الأصالة	←	OR3
			1.000	.613	الأصالة	←	OR4
***	9.618	.132	1.273	.773	الأصالة	←	OR5
			1.000	.861	الحساسية للمشكلات	←	SE3
***	15.197	.067	1.024	.891	الحساسية للمشكلات	←	SE4
***	14.599	.070	1.019	.860	الحساسية للمشكلات	←	SE5

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

#### سابعاً: اختبار معامل الثبات :-

يمثل اختبار معامل الثبات الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله، وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية إذ نلاحظ من الجدول (14) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.97 - 0.71) وتعد هذه القيم

مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات وكما موضح في الجدول (14):-

الجدول(14): الثبات البنائي لأداة القياس

المتغير الرئيس	الأبعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
القيادة الخلاقة	التعاطف	0.92	0.97
	الوضوح	0.96	
	الابتكار	0.84	
الأداء الابداعي	المرونة	0.77	0.88
	الطلاقة	0.71	
	الأصالة	0.86	
	الحساسية للمشكلات	0.76	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25



## المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

### تمهيد ...

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (القيادة الخلاقية بأبعاده الثلاثة: التعاطف، الوضوح، الابتكار) ومتغير (الأداء الإبداعي بأبعاده الأربعة: المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) وأبعاده الفرعية في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة ، اذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة (سيتمتع في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه حسب خمس فئات تتناسب مع فئات المقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة ، وهي (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15) ، وقيم الانحرافات المعيارية ، ومستوى الاجابة، والأهمية النسبية والترتيبية، استناداً إلى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي:

### أولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة الخلاقية

يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة الخلاقية وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالاتي:-

#### 1. وصف وتشخيص بعد التعاطف:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد التعاطف ضمن متغير القيادة الخلاقية اذ يتضح من الجدول (15) ان بعد التعاطف تم قياسه بست عشرة فقرة، كانت فيها الفقرة الثالث عشرة التي محتواها (لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى شخصاً يحتاج إلى مساعدة) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.30) وبانحراف معياري يبلغ (0.781) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (86%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة بان المدير في العمل لديه حس عال بمساعدة الاخرين عندما تكون هناك حاجة لذلك بحيث لا يمتنع عن اسداء النصح والمشورة والتوجيه بما يعزز تلبية حاجة الأفراد المنتسبين.

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (لا يشعر بالسعادة عندما يرى منتسبا سعيدا (R)) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.692) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (78%) اذ توضح هذه النتيجة انّ العينة لديها شعور مرتفع بالسعادة في مديرية شرطة محافظة المثنى وقد يعود ذلك لطبيعة التعامل الذي يحظون به من قبل الادارة.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي التعاطف (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.765) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد التعاطف في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (83%) وهذا يدل على انّ العينة تدرك وجود التعاطف من قبل الادارة في المديرية تجاههم وتجاه قضاياهم الشخصية مما انعكس في تصور جيد لدى العينة عن ادارتها.

جدول(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعد

التعاطف (n= 187)

ت	العبارة مديري في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	يُستثار عاطفياً عندما يشعر بشخص آخر مستثار عاطفياً	4.16	0.707	0.83	مرتفع	8
2	لا يهتم بما يصيب المنتسبين من مشكلات (R) <sup>1</sup>	4.20	0.714	0.84	مرتفع	5
3	ينزعج عندما يرى شخصاً يعامل بطريقة غير محترمة	4.10	0.702	0.82	مرتفع	10
4	لا يشعر بالسعادة عندما يرى منتسبا سعيدا (R)	3.89	0.692	0.78	مرتفع	16
5	يشعر بالاستمتاع عندما يجعل المنتسبين يتحسن وضعهم .	4.04	0.720	0.81	مرتفع	12
6	يهتم بمشاعر وحاجات من هم تحت مسؤوليته.	4.03	0.775	0.81	مرتفع	13
7	عندما يحدثه منتسب عن مشاكلة يحاول تغيير الحديث إلى موضوع آخر . (R)	4.01	0.754	0.80	مرتفع	14
8	يشعر بالآخرون عندما يكونون حزينين حتى عندما لا يقولون أي شيء.	4.11	0.742	0.82	مرتفع	9

<sup>1</sup>. تم عكس الاجابات اثناء التحليل

ت	العبرة مديري في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
9	يجد أنه في تناغم مع مزاج الآخرين.	4.19	0.760	0.84	مرتفع	6
10	لا يشعر بالتعاطف مع الأشخاص الذين لديهم أمراض خطيرة. (R)	4.29	0.736	0.86	مرتفع جدا	2
11	يتفاعل مع احزان الآخرين .	4.24	0.778	0.85	مرتفع جدا	4
12	ليس مهتما بما يشعر به الآخرون. (R)	4.26	0.757	0.85	مرتفع جدا	3
13	لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى شخصاً يحتاج إلى مساعدة .	4.30	0.781	0.86	مرتفع جدا	1
14	عندما يرى شخصا يُعامل بشكل غير عادل، لا يشعر بالشفقة عليه كثيرا. (R)	3.97	0.918	0.79	مرتفع	15
15	يفرح كثيراً عندما يشعر مرؤوسيه بالسعادة .	4.17	0.831	0.83	مرتفع	7
16	عندما يرى شخصا يتم استغلاله يشعر بأهمية حمايته .	4.09	0.865	0.82	مرتفع	11
	المعدل العام	4.13	0.765	0.83	مرتفع	

## 2. وصف وتشخيص بعد الوضوح:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الوضوح ضمن متغير القيادة الخلاقة اذ يتضح من الجدول (16) ان بعد الوضوح تم قياسه بعشر فقرات، كانت فيها الفقرة السادس عشرة التي محتواها (يسمح بالمشاركة في تشكيل فرق عمل في مختلف المراتب في بناء استراتيجيات التعامل الأمني.) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.27) وانحراف معياري يبلغ (0.954) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (65%) وهذه النتيجة توضح وجود اعتقاد من قبل عينة الدراسة بانّ المدير يدفع باتجاه بناء الفرق المتخصصة للعمل بهدف وضع خطط استراتيجية مناسبة.

في حين حصلت الفقرة العاشرة التي محتواها (يتابع خطط العمل لضمان استكمالها) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.02) وانحراف معياري بلغ (1.007) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (60%) اذ توضح هذه النتيجة أنّ للعينة ايمانا معتدلا بان الادارة تتابع التي تم وضعها بهدف معرفة المنجز منها وحل المشاكل التي قد تعترضها.



وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الوضوح (3.17) وبانحراف معياري بلغ (0.982) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد الوضوح في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (63%) وهذا يدل على أنّ تعتقد بمستوى معتدل بان المدير يسعى إلى ان يكون واضحا في طريقة ادارة المديرية.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعد

الوضوح (n= 187)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
2	يحاول ان يستكشف المصالح المتنوعة للمنتسبين ويسعى إلى تحقيقها .	3.24	0.991	0.65	مرتفع	3
3	يأخذ بنظر الاعتبار أهمية مشاركة المنتسبين في القرارات التي تخصهم .	3.22	0.923	0.64	مرتفع	5
4	يسعى إلى تحقيق التوافق بين رؤى المنظمة ورؤى الأفراد العاملين .	3.23	0.982	0.65	مرتفع	4
5	يعتمد طريقة علمية منظمة لإنجاز العمل .	3.25	0.999	0.65	مرتفع	2
6	يسمح بالمشاركة في تشكيل فرق عمل في مختلف المراتب في بناء استراتيجيات التعامل الأمني .	3.27	0.954	0.65	مرتفع	1
7	يستخدم طريقة العصف الذهني للحصول على طرق واساليب لمعالجة القضايا الأمنية .	3.19	0.977	0.64	معتدل	6
8	يقوم ببناء خطة عمل ذات جداول زمنية ومسؤوليات محددة لتكون واضحة للمنتسبين لغرض تحقيقها .	3.03	0.966	0.60	معتدل	9
9	يناقش الخطط التي يقدمها المنتسبون بطريقة علمية تسهل قبولها اذا كانت ناجعة	3.11	1.024	0.62	معتدل	8
10	يتابع خطط العمل لضمان استكمالها.	3.02	1.007	0.60	معتدل	10
11	يسعى إلى حلول مبتكرة للمشاكل المستمرة التي تواجه المديرية .	3.13	0.995	0.63	معتدل	7
	المعدل العام	3.17	.982	0.63	معتدل	



### 3. وصف وتشخيص بعد الابتكار:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الابتكار ضمن متغير القيادة الخلاقة اذ يتضح من الجدول (17) ان بعد الابتكار تم قياسه بثماني فقرات، كانت فيها الفقرة الحادية عشرة التي محتواها (يعتقد انه يجب أن يكون في الحالة المزاجية الصحيحة للقيام بعمل ابتكاري.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.97) وبانحراف معياري يبلغ (0.952) وهذا يدل على أنّ مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (79%) وهذه النتيجة توضح وجود مشاعر ايجابية كالمواساة في مكان العمل من قبل المدير في مديرية شرطة محافظة المثنى.

في حين حصلت الفقرة السابعة التي محتواها (يومن بالعمليات اللاشعورية التي تسهل عملية الابتكار) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.66) وبانحراف معياري بلغ (1.051) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (73%) اذ توضح هذه النتيجة أنّ العينة لديها ثقة بمديرها خصوصا عندما يعرض احد المنتسبين مشكلة معينة فانه يستمع له ويحاول ان يجد معه الحلول لها.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الابتكار (3.82) وبانحراف معياري بلغ (1.04) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد الابتكار في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (76%) وهذا يدل على أنّ العينة تدرك أنّ الابتكار في مجال العمل احد أهم مرتكزات العمل في المديرية وإنّ طريقة تعامل الادارة مع المنتسبين هي المحدد في تحقيق ذلك الابتكار.

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعـد

الابتكار (n= 187)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
2	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
3	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
4	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
5	يصف اسلوبه في الابتكار بأنه غير منتظم أو غير منهجي. (R)	3.89	1.008	0.78	مرتفع	4
6	لديه رؤى، لا يمكن شرحها أو فهم مصادرها. (R)	3.68	1.127	0.74	مرتفع	7
7	يؤمن بالعمليات اللاشعورية التي تسهل عملية الابتكار.	3.66	1.051	0.73	مرتفع	8
8	غالباً ما يكون هناك فجوات زمنية طويلة في عمله ليس لديه دافع عمل خلالها. (R)	3.93	.967	0.79	مرتفع	3
9	أستطاع ان يحقق انجازات واضحة في المديرية .	3.70	1.033	0.74	مرتفع	6
10	يعتقد ان تأثيره العاطفي مهم ليكون مبتكراً .	3.94	1.105	0.79	مرتفع	2
11	يعتقد انه يجب أن يكون في الحالة المزاجية الصحيحة للقيام بعمل ابتكاري .	3.97	.952	0.79	مرتفع	1
12	عندما يحصل على فكرة جديدة، يستوعبها تماماً حتى انه يتابعها بالكامل.	3.78	1.116	0.76	مرتفع	5
13	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
14	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
15	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
16	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
	المعدل العام	3.82	1.04	0.76	مرتفع	

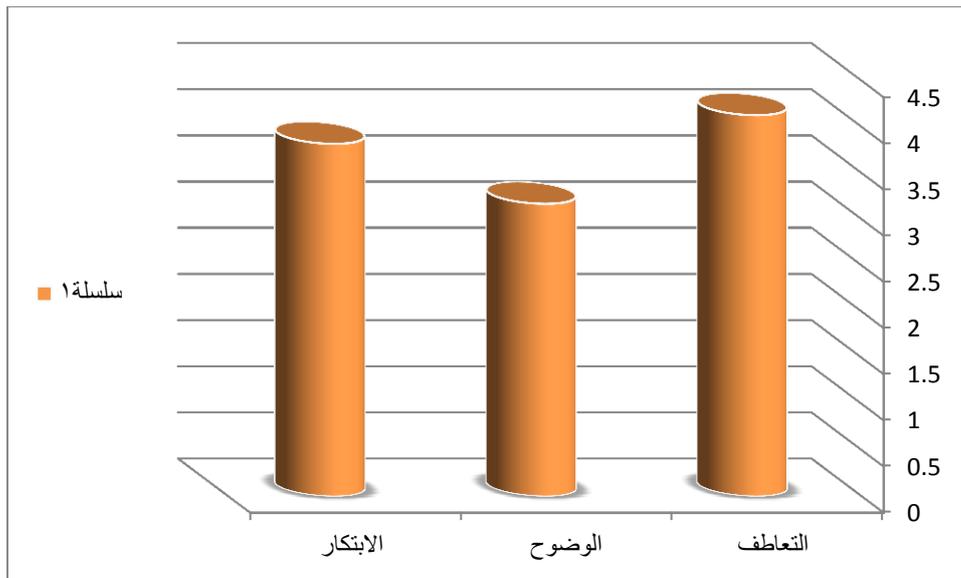
اما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخلاقة اجمالياً ، فقد يظهر الجدول (18) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الخلاقة والذي يقاس بثلاث أبعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.71) وبلغ الانحراف المعياري (0.929) و بلغت الأهمية النسبية (74%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى ان متغير القيادة الخلاقة قد تحقق ضمن مستوى مرتفع حسب اجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على ان الادارة في مديرية شرطة المثني عينة الدراسة تهتم جيداً بأبعاد القيادة الخلاقة .

اما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد القيادة الخلاقة الفرعية ميدانياً على مستوى الكليات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (التعاطف، الابتكار ، الوضوح) على التوالي حسب اجابات افراد العينة

المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (17) والشكل (22) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الخلاقة

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة الخلاقة (n=187)

الأهمية الترتيبية	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الأول	مرتفع	0.83	0.765	4.13	1. التعاطف
الثالث	معتدل	0.63	.982	3.17	2. الوضوح
الثاني	مرتفع	0.76	1.04	3.82	3. الابتكار
-	مرتفع	0.74	0.929	3.71	المعدل العام لمتغير القيادة الخلاقة



شكل (22): مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير القيادة الخلاقة حسب المتوسط الحسابي

### أولاً: وصف وتشخيص متغير الأداء الإبداعي

يتضمن وصف وتشخيص متغير الأداء الإبداعي وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير

تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً ، وكالآتي:-



## 1. وصف وتشخيص بعد المرونة:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد المرونة ضمن متغير الأداء الابداعي اذ يتضح من الجدول (19) ان بعد المرونة تم قياسه خمس فقرات، كانت فيها الفقرة الأولى التي محتواها (لديهم القدرة في البحث على طرح افكار جديدة لإنجاز العمل بفاعلية) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.04) وبانحراف معياري يبلغ (0.717) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (81%) وهذه النتيجة توضح ان الأفراد في بيئة التطبيق يتمتعون بقبليات وقدرات مرتفعة لتوليد الافكار الجديدة التي تصب في انجاز العمل بأفضل الأداء.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يحرصون على احداث التغييرات في اساليب العمل بين فتره واخرى) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (0.905) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (71%) اذ توضح هذه النتيجة ان الأفراد في مديرية شرطة محافظة المثنى يسعون إلى احداث تغييرات في طرق العمل الخاصة بالدائرة بما يعزز مستوى انجازها لمهامها المناطة بها.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي المرونة (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.817) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد المرونة في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (76%) وهذا يدل على وجود مستوى جيد من المرونة في مديرية شرطة محافظة المثنى.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعد

المرونة (n= 187)

ت	العبارة زملائي في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	لديهم القدرة في البحث على طرح افكار جديدة لإنجاز العمل بفاعلية .	4.04	0.717	0.81	مرتفع	1
2	يحاولون تجريبه الافكار الجديدة البناءة و لا يحكمون عليها مسبقا	3.92	0.758	0.78	مرتفع	3
3	يعتقدون ان التغيير ظاهره متطورة على المنظمة التكيف معه .	4.03	0.775	0.81	مرتفع	2
4	يحرصون على معرفه الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه .	3.54	0.934	0.71	مرتفع	4

ت	العبارة زملائي في العمل:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
5	يحرصون على احداث التغييرات في اساليب العمل بين فتره وأخرى	3.53	0.905	0.71	مرتفع	5
المعدل العام						
		3.81	0.817	0.76	مرتفع	

## 2. وصف وتشخيص بعد الطلاقة:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الطلاقة ضمن متغير الأداء الابداعي اذ يتضح من الجدول (20) أنّ بعد الطلاقة تم قياسه بأربع فقرات، كانت فيها الفقرة الرابعة التي محتواها (لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.29) وانحراف معياري يبلغ (0.807) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعا جدا وبأهمية نسبية تبلغ (86%) وهذه النتيجة تؤكد تمتع الأفراد المنتسبين في مديرية شرطة محافظة المثنى لديهم قدرة العصف الذهني لتوليد الحلول للظروف الطارئة المختلفة.

في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (لديهم القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهه مشكلات العمل) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.885) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (80%) اذ توضح هذه النتيجة أنّ الأفراد المنتسبين يستطيعون توليد افكار عديدة لأي مشكلة في العمل وهذا مؤشر جيد لاملاكهم هذه الخاصية.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الطلاقة (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.866) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد الطلاقة في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (81%) وهذا يدل على وجود مستوى جيد من الطلاقة في مديرية شرطة محافظة المثنى.



جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبع

الطلاقة (n= 187)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	لديهم القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل .	4.00	0.885	0.80	مرتفع	4
2	لديهم القدرة على تقديم اكثر من فكره خلال فتره زمنيه قصيره.	4.07	0.800	0.81	مرتفع	2
3	يبحثون باستمرار عن الافكار الجديدة المبدعة .	4.06	0.829	0.81	مرتفع	3
4	لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.29	0.807	0.86	مرتفع جدا	1
5	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
المعدل العام		4.03	0.866	0.81	مرتفع	

### 3. وصف وتشخيص بعد الأصالة:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الأصالة ضمن متغير الأداء الابداعي اذ يتضح من الجدول (21) ان بعد الأصالة تم قياسه بخمس فقرات، كانت فيها الفقرة الأولى التي محتواها (ينجزون ما يسند اليهم من اعمال بأسلوب متجدد) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.05) وبانحراف معياري يبلغ (0.957) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (81%) اذ توضح هذه النتيجة ان الأفراد المنتسبين يؤدون واجباتهم المناطة بهم بأساليب عدة حسب مقتضيات العمل الخاص بهم.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يمتكون القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشكلات العمل .) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.87) وبانحراف معياري بلغ (0.978) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (77%) اذ توضح هذه النتيجة أنّ الأفراد المنتسبين لديهم ملكات جيدة منها القدرة على تقديم حلول ثلاث مجال العمل الخاص بدائرتهم.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للأصالة (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.999) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد الأصالة في مديرية شرطة محافظة المثنى



عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (79%) وهذا يدل على وجود مستوى جيد من الأصالة في مديرية شرطة محافظة المثنى.

الجدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعده الأصالة (n= 187)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	ينجزون ما يسند اليهم من اعمال بأسلوب متجدد	4.05	.957	0.81	مرتفع	1
2	يحاولون الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	3.93	1.082	0.79	مرتفع	4
3	يستطيعون اداره النقاش والقدرة على الاقتناع احدى أهم المهارات التي يتمتعون بها .	3.97	1.013	0.79	مرتفع	3
4	يضعون مقترحات او بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	4.00	.969	0.80	مرتفع	2
5	يتملكون القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشكلات العمل .	3.87	.978	0.77	مرتفع	5
	المعدل العام	3.96	0.999	0.79	مرتفع	

#### 4. وصف وتشخيص بعد الحساسية للمشكلات:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الحساسية للمشكلات ضمن متغير الأداء الابداعي اذ يتضح من الجدول (22) ان بعد الحساسية للمشكلات تم قياسه بثلاث فقرات، كانت فيها الفقرة الأولى التي محتواها (يظهرون الحماس في التعامل مع مشكلات العمل) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.79) وبانحراف معياري يبلغ (1.023) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعا وبأهمية نسبية تبلغ (76%) اذ توضح هذه النتيجة ان هناك مستوى مرتفعا من الحماسة لدى الأفراد المنتسبين للتعامل مع ما يعترض عملهم من مشكلات.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يقومون بجمع تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (1.043) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (73%) اذ

توضح هذه النتيجة ان الأفراد المنتسبين لديهم القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها واستنباط الحلول للمشاكل بطريقة إبداعية.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الحساسة للمشكلات (3.73) وبانحراف معياري بلغ (1.026) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد الحساسة للمشكلات في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة وضمن مستوى أهمية (75%) وهذا يدل على أنّ هناك مستوى جيداً من التحسس بالمشكلات في مديرية شرطة محافظة المثنى.

**الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعدها الحساسة للمشكلات (n= 187)**

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
2	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
3	يظهرون الحماس في التعامل مع مشكلات العمل.	3.79	1.023	0.76	مرتفع	1
4	لديهم القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	3.77	1.012	0.75	مرتفع	2
5	يقومون بجمع تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار .	3.64	1.043	0.73	مرتفع	3
	المعدل العام	3.73	1.026	0.75	مرتفع	

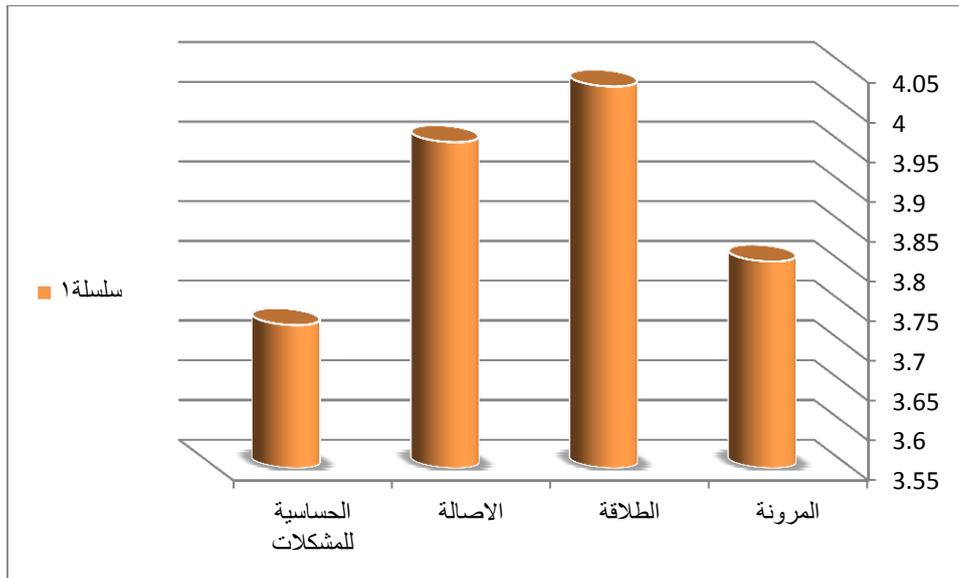
اما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الابداعي اجمالياً ، فقد يظهر الجدول (23) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الأداء الابداعي والذي يقاس بأربعة أبعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.88) وبلغ الانحراف المعياري (0.927) و بلغت الأهمية النسبية (78%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى ان متغير الأداء الابداعي تحقق ضمن مستوى مرتفع حسب اجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على ان ادارة مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة لديها مستوى جيد من الأداء الابداعي .

اما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد الأداء الابداعي الفرعية ميدانياً على مستوى المديرية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسة للمشكلات)

على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (23) والشكل (23) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء الابداعي.

الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير الأداء الابداعي (n=103)

الأهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	مرتفع	0.76	0.817	3.81	المرونة
الاول	مرتفع	0.81	0.866	4.03	الطلاقة
الثاني	مرتفع	0.79	0.999	3.96	الأصالة
الرابع	مرتفع	0.75	1.026	3.73	الحساسية للمشكلات
-	مرتفع	0.78	0.927	3.88	المعدل العام لمتغير الأداء الابداعي



شكل (23): مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير الأداء الابداعي حسب المتوسط الحسابي

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

### تمهيد ...

يهدف هذا المبحث إلى التحقق من فرضيات الدراسة حول متغيراتها وأبعادها وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وهل هي تتسجم مع الانموذج الفكري الذي تم طرحه عن تلك العاقات وهل تقدم النتائج الدعم لتلك الفرضيات المصاغة في الدراسة الحالية ام انها لا تقدم دعم تجاه تلك الفرضيات ولغرض التأكد من هذا المسعى سنتقسم هذه الفقرة إلى جزئين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير المعتمد بهدف معرفة مدى التلازم بينهما ثم الجزء الثاني الذي يختص باختبار علاقات التأثير والتفسير بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير المعتمد بهدف التحقق من مستوى التأثير بينهما ومعرفة القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة للتغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد على مستوى عينة الدراسة وكما يأتي :

### أولاً / اختبار فرضيات الارتباط اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الأولى:

سيتم اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (القيادة الخالقة، والأداء الابداعي ) ويظهر الجدول (24) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم النظر إلى قيمة معامل الارتباط إلى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (24) :

### الجدول (24) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	0
2	علاقة ارتباط تامة موجبة او سالبة	$\pm 1$
3	علاقة ارتباط ضعيفة ايجابية او سالبة	$\pm (0-0.30)$
4	علاقة ارتباط قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	علاقة ارتباط قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسة باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين المتغير القيادة الخلاقية كمتغير مستقل وبين المتغير الأداء الابداعي كمتغير معتمد والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة الخلاقية والأداء الابداعي )

اذ تشير النتائج الظاهرة في الجدول (25) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الخلاقية ومتغير الأداء الابداعي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.689) وتشير هذه القيمة إلى الاتجاه الطردي للتلازم بين المتغير المستقل القيادة الخلاقية والمتغير المعتمد الأداء الابداعي ، اذ كانت علاقة الارتباط الطردية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) اذ تشير علاقة الارتباط اعلاه إلى وجود التلازم الطردي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق عينة الدراسة . وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

اذ تشير هذه النتائج إلى ان وجود سلوكيات للقيادة الخلاقية مما ينعكس في تحقيق مستوى الأداء الابداعي في مديرية شرطة محافظة المثنى.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير القيادة الخلاقية ومتغير الأداء الابداعي

الجدول (25): مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الخلاقية بأبعاده ومتغير الأداء الابداعي

Correlations				
القيادة الخلاقية	الابتكار	الوضوح	التعاطف	
1	.641**	.714**	.385**	
	.000	.000	.000	
187	187	187	187	N
	.689**	.202**	.387**	.817**
	.000	.006	.000	.000
	187	187	187	187
Pearson Correlation				
Sig. (2-tailed)				
N				

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:



## 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم الطردي بين بعد التعاطف ومتغير الأداء الابداعي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف ومتغير الأداء الابداعي)

اذ تشير نتائج الجدول (25) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التعاطف ومتغير الأداء الابداعي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.817^{**}$ ) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين بعد التعاطف ومتغير الأداء الابداعي عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

اذ تشير النتيجة اعلاه إلى التلازم الطردي بين بعد التعاطف ومتغير الأداء الابداعي وضمن مستوى علاقة طردية قوية جدا

اذ يتبين ان وجود التعاطف في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة من وجهة نظر العينة سيؤدي حتما إلى نتائج طردية في مستوى الأداء الابداعي

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين بعد الوضوح ومستوى الأداء الابداعي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الوضوح الأداء الابداعي)

اذ تشير نتائج الجدول (25) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الوضوح ومتغير الأداء الابداعي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.387^{**}$ ) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين بعد الوضوح ومتغير الأداء الابداعي عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

اذ تشير النتيجة اعلاه إلى التلازم الطردي بين بعد الوضوح ومتغير الأداء الابداعي وضمن مستوى علاقة قوية ايجابية.

وهذه النتيجة تشير إلى ان وجود مستويات جيدة من الوضوح سيؤدي إلى تلازم زيادة مستوى الأداء الابداعي من وجهة نظر عينة الدراسة في مديرية شرطة محافظة المثنى.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين بعد الابتكار ومستوى الأداء الابداعي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الابتكار ومتغير الأداء الابداعي)

اذ تشير نتائج الجدول (25) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الابتكار ومتغير الأداء الابداعي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.202^{**}$ ) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين بعد الابتكار ومتغير الأداء الابداعي عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

إذ تشير النتيجة اعلاه إلى التلازم الطردية بين بعد الابتكار ومتغير الأداء الابداعي وضمن مستوى علاقة طردية ضعيفة

وهذه النتيجة تشير إلى ان ظهور بؤادر الابتكار سيؤدي إلى تلازم زيادة مستوى الأداء الابداعي من وجهة نظر عينة الدراسة في مديرية شرطة محافظة المثنى.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

### ثانياً / اختبار فرضيات التأثير الفرضية الرئيسة الثانية:

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتماداً على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من أهم الأدوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإنّ (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة ، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد ، لا سيما في حالة

المتغيرات المقاسة ، وبذلك فإن SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في الانموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

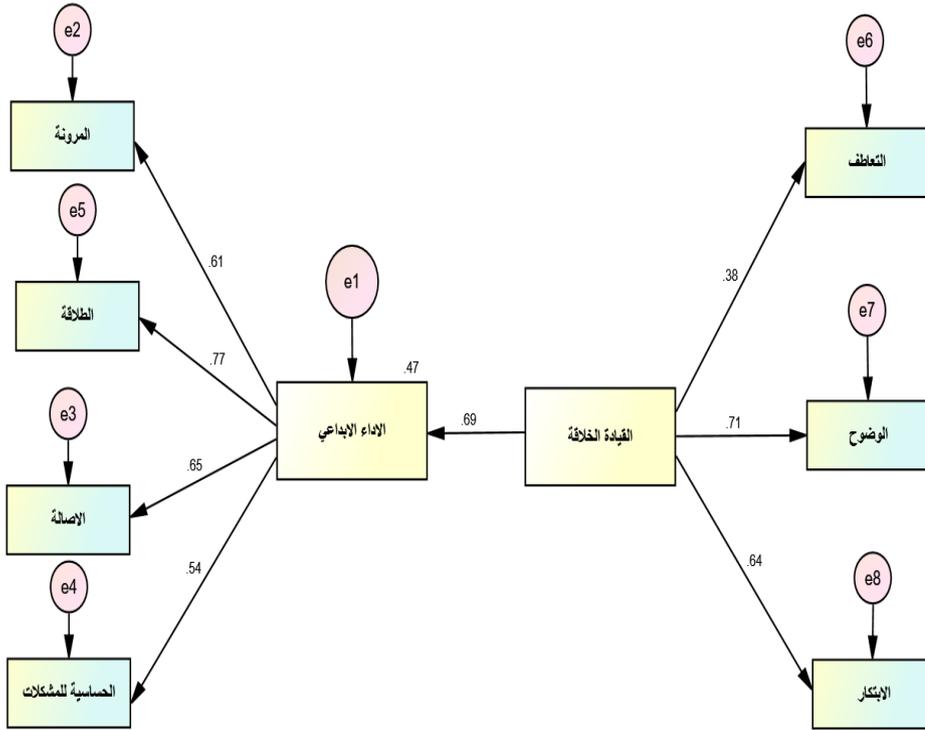
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل القيادة الخلاقية والمتغير المعتمد الأداء الابداعي والتي تنص على :

(يوجد تأثير طردي ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الخلاقية في متغير الأداء الابداعي )

من خلال ملاحظة الشكل (24) يتبين وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة الخلاقية في مستوى الأداء الابداعي ، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.69) وهذا يعني ان متغير القيادة الخلاقية يؤثر ايجابا في متغير الأداء الابداعي بنسبة (69%) على مستوى مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة، وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الخلاقية في مديرية شرطة محافظة المثنى عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير طردي في الأداء الابداعي بنسبة (69%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (26) البالغة (12.958) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (24) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.47) وهذا يعني بأن متغير القيادة الخلاقية يفسر التغيرات التي تحدث في الأداء الابداعي وهذا قد يعود لسببين الاول يتعلق بالعينة المدروسة التي يتضح اعتقادها بان ارتباط الأداء الابداعي تتأثر بالجوانب المباشرة عليها كالأمر السلوكية (التعاطف في التعامل، والوضوح في الرؤى.... الخ) والسبب الثاني ان سلوكيات القيادة الخلاقية يرتبط بالإدارة العليا وهي واضحة التوافر للعينة ومدى انعكاسها بشكل مباشر على مستوى الأداء الابداعي من وجهة نظر العينة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بوجود تأثير ايجابي للقيادة الخلاقية في متغير الأداء الابداعي وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



شكل (24) : المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (26): تقدير النموذج التأثير بين متغير القيادة الخلاقية ومتغير الأداء الإبداعي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الأداء الإبداعي	<---	القيادة الخلاقية	.689	.716	.055	12.958	***
الطلاقة	<---	الأداء الإبداعي	.769	1.051	.064	16.421	***
الأصالة	<---	الأداء الإبداعي	.648	1.104	.095	11.600	***
المرونة	<---	الأداء الإبداعي	.606	.767	.074	10.381	***
الحساسية للمشكلات	<---	الأداء الإبداعي	.540	1.078	.123	8.744	***
التعاطف	<---	القيادة الخلاقية	.385	.444	.078	5.684	***
الوضوح	<---	القيادة الخلاقية	.714	1.403	.101	13.894	***
الابتكار	<---	القيادة الخلاقية	.641	1.153	.101	11.382	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :



## 1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف في متغير الأداء الابداعي

من خلال ملاحظة الشكل (25) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنويا لبعء التعاطف في الأداء الابداعي ، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.81) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (27) البالغة (27.718) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (25) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) للانموذج المختبر قد بلغت (0.84) وهذا يعني بأن أبعاد القيادة الخلاقة قادرة على تفسير ما نسبته (84%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الابداعي في مديرية محافظة المثنى عينة الدراسة

اذ تشير النتيجة اعلاه إلى ان العينة ترى ان التعاطف يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء الابداعي اذ قد يعود ذلك لوجود بعد التعاطف من قبل الادارة تجاه المنتسبين في تحقيق مستوى الأداء الابداعي

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير.

## 2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الوضوح في متغير الأداء الابداعي

من خلال ملاحظة الشكل (25) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنويا لبعء الوضوح في الأداء الابداعي ، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.35) وتعد هذه القيمة معبرة عن وجود تأثير لبعء الوضوح على الأداء الابداعي فضلا عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (27) البالغة (11.860) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.01) الظاهر في الجدول ذاته.



اذ تشير هذه النتيجة إلى أنّ العينة تعتقد بان الوضوح يؤثر بشكل مباشر في تحقيق مستوى الأداء الابداعي وهذا قد يعود لطبيعة عمل مديرية شرطة محافظة المثنى التي تتسم بانسجام فيما بين كوادرها الوظيفية والادارة والذي ينعكس بزيادة مستوى الأداء الابداعي .

**واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات التأثير.**

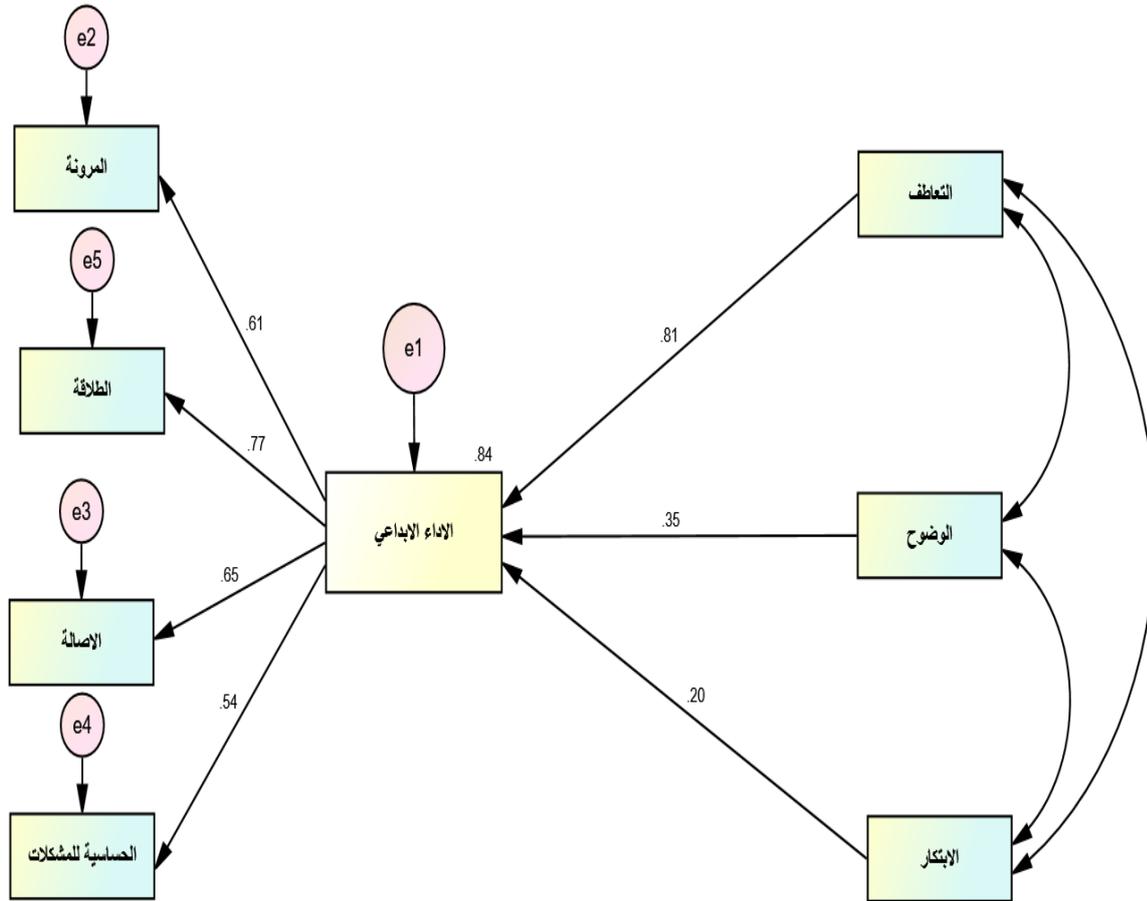
**3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الابتكار في متغير الأداء الابداعي**

من خلال ملاحظة الشكل (25) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنويا لبعد الابتكار في الأداء الابداعي ، كما يتضح أنّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.20) وتعد هذه القيمة معبرة عن وجود تأثير لبعد الابتكار على الأداء الابداعي فضلا عن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (27) البالغة (6.714) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

اذ تشير هذه النتيجة إلى أنّ العينة تعتقد بان توافر مستويات الابتكار في مديرية شرطة محافظة المثنى يؤثر بشكل مباشر في تحقيق مستوى الأداء الابداعي وهذا يوضح ان المديرية تعتمد على مجالات الابتكار لتحقيق متطلبات عملها الأمنية والادارية.

**واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات التأثير.**

مما يتقدم تبين ان جميع المسارات حققت تأثيرا في المتغير المعتمد هي المسارات بين بعد التعاطف إلى متغير الأداء الابداعي ، وبين بعد الوضوح إلى الأداء الابداعي ، وبين بعد الابتكار ومتغير الأداء الابداعي وفي ضوء ما تقدم فإنّه هذه النتيجة تقدم دعما كليا تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



شكل (25): المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (27): تقدير انموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة الخلاقية ومتغير الأداء الإبداعي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الأداء الإبداعي	<---	التعاطف	.814	.733	.026	27.718	***
الأداء الإبداعي	<---	الوضوح	.349	.184	.016	11.860	***
الأداء الإبداعي	<---	الابتكار	.198	.114	.017	6.714	***
الطلاقة	<---	الأداء الإبداعي	.769	1.051	.064	16.421	***
الأصالة	<---	الأداء الإبداعي	.648	1.104	.095	11.600	***
المرونة	<---	الأداء الإبداعي	.606	.767	.074	10.381	***
الحساسية للمشكلات	<---	الأداء الإبداعي	.540	1.078	.123	8.744	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات



## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### مقدمة:

وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول تحديد الاستنتاجات المستتبهة من الجانب النظري و نتائج البحث الميداني في المنظمة اما المبحث الثاني يهدف إلى الوصول إلى توصيات هذه الاستنتاجات مع ما توصل اليها الباحث لذلك سوف يتطرق لها الباحث فيما يأتي:

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات



## المبحث الأول: الاستنتاجات

### تمهيد

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، والتي تمثل المحصلة النهائية التي توصل إليها الباحث من اجل تقديم تفصيل الجانب العملي والتي تعد القاعدة الاساسية لبناء التوصيات النهائية وكما يأتي :-

- 1- يمتلك المسؤولون في المديرية لمهارات وقدرات تمكنهم من مزج واداء اكثر من سلوك لتأدية المهام ومتطلبات العمل مما يعزز مستوى الأداء في المديرية.
- 2- إنّ جميع أبعاد المتغير المعتمد (الأداء الابداعي ) والتي تتضمن (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) متوافرة في مديرية شرطة محافظة المثنى وتبين ان البعد (الطلاقة) كان هو الاقوى تطبيقاً في المديرية المبحوثة ويليه بعد (الأصالة) ومن ثم بعد (المرونة) واخيراً بعد (الحساسية للمشكلات).
- 3- اشارة النتائج إلى وجود تلازم بين توافر سلوكيات القيادة الخلاقة وبين مستويات الأداء الابداعي في مديرية شرطة محافظة المثنى وهذا يوضح أنّ العينة تجد انه بوجود القيادة الخلاقة فإنّ مستوى الأداء الذي يتجاوز المستوى الوظيفي يعتبر متوافقاً.
- 4- من خلال النتائج يتبين أنّ بعد (التعاطف) يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء الابداعي ويعود ذلك لوجود التعاطف من قبل الادارة تجاه المنتسبين في تحقيق مستوى الأداء الابداعي .
- 5- إنّ بعد (الوضوح) يؤثر بشكل مباشر في تحقيق مستوى الأداء الابداعي ويعود ذلك إلى طبيعة عمل مديرية شرطة محافظة المثنى التي تتسم بانسجام فيما بين كوادرها الوظيفية والادارية والذي ينعكس بزيادة مستوى الأداء الابداعي وذلك لانسجام بين كوادرها الوظيفية والادارية.
- 6- تبين أنّ بعد الابتكار يؤثر بشكل ايجابي في مستوى الأداء الابداعي إلا أنّ هذا التأثير كان ضمن مستوى مقبول وغير عال مما يؤشر أنّ المديرية لم توظف بعد الابتكار بالشكل المثالي الذي ينعكس مضامينه على تحسين مستوى الأداء الابداعي بنسب عالية جداً.



- 7- توصلت الدراسة الى ان العنصر النسوي يشكل ما نسبته (0,534%) وهي نسبة ضئيلة جداً في الدائرة المبحوثة.
- 8- توصلت الدراسة إلى أنّ معظم المديرين في العمل لديهم حس عالي لمساعدة الآخرين عندما تكون هناك حاجة لذلك بحيث لا يمتنعون عن اسداء النصح والمشورة والتوجيه بما يعزز تلبية حاجة الأفراد المنتسبين.
- 9- إنّ العينة لديها شعور مرتفع بالسعادة في مديرية شرطة محافظة المثنى وقد يعود ذلك لطبيعة التعامل الذي يحظون به من قبل الادارة.
- 10- أظهرت النتائج وجود مشاعر ايجابية كالمواساة في مكان العمل من قبل المدير في مديرية شرطة محافظة المثنى وأنّ العينة لديها ثقة بمديريها فهو مستمع جيد لمشاكلهم ويساعدهم في وضع الحلول لها.
- 11- وجدت الدراسة بان الادارة في مديرية شرطة المثنى عينة الدراسة تهتم جيداً بأبعاد القيادة الخلاقة وأنّ الأفراد في بيئة التطبيق يتمتعون بقابليات وقدرات مرتفعة لتوليد الافكار الجديدة التي تصب في انجاز العمل بأفضل الأداء.
- 12- إنّ الأفراد في مديرية شرطة محافظة المثنى يسعون إلى احداث تغييرات في طرق العمل الخاصة بالدائرة بما يعزز مستوى انجازها لمهامها المناطة بهم وهم يتمتعون بمستوى عالي من القدرة على العصف الذهني لتوليد الحلول للظروف الطارئة المختلفة ويستطيعون توليد افكار عديدة لأي مشكلة في العمل.
- 13- إنّ الأفراد المنتسبين يؤدون واجباتهم المناطة بهم بأساليب عدة حسب مقتضيات العمل الخاص بهم ولديهم ملكات جيدة منها القدرة على تقديم حلول تلائم مجال العمل الخاص بدائرتهم وهناك مستوى مرتفع من الحماسة لدى الأفراد المنتسبين للتعامل مع ما يعترض عملهم من مشكلات.



## المبحث الثاني: التوصيات

### تمهيد:

في ضوء الاستنتاجات المذكورة أعلاه، فإنّ هذا المبحث يشمل تقديم مجموعة من التوصيات ، ومن المؤمل أن تحظى باهتمام الجهات المعنية، بما في ذلك القادة الأمنيين و المديرين العاملين والمديرين في وزارة الداخلية من أجل تحقيق أفضل السبل التي تبني خصائص القيادة الخلاقية، وإدراك تنمية الأداء الابداعي في المؤسسات الأمنية هذه التوصيات تشمل: -

- 1- التركيز على القيادة الخلاقية لأن الدراسة أثبتت أهميتها وتأثيرها وانعكاسها على الأداء الابداعي .
- 2- العمل المتواصل لتحقيق الممارسات المختلفة من اجل تنمية الأداء الابداعي من خلال المنافسة بين الافراد العاملين و تكريمهم عن طريق العلاوة والترقية.
- 3- نشر ثقافة القيادة الخلاقية بين مفاصل وأقسام المنظمة بحيث يلتزم الموظفون بالهدف التنظيمي الذي تقترحه الإدارة العليا، لأنه يجب أن تكون الموارد المالية والسلطة الإدارية متوافقتين مع حجم المهمة الموكلة إلى القائد الخلاق.
- 4- على الدائرة المبحوثة نشر روح التعاون والمساعدة فيما بين العاملين وحثهم على التواصل الاجتماعي فيما بينهم.
- 5- التواصل بفعالية مع مجموعة متنوعة من العاملين من اجل ان يكون لديهم فهم واضح لرؤية واتجاه المنظمة أو المشروع.
- 6- الاستفادة من الفكر والمهارات والموارد المتوفرة لدى العاملين في المنظمة لخلق حلول وخدمات ومنتجات جديدة ومفيدة وذات صلة.
- 7- يوصي الباحث وزارة الداخلية بالاهتمام بالعنصر النسوي من الضباط في مديرية شرطة محافظة المثنى في اسناد المناصب القيادية وذلك لقلّة هذا العنصر في الدائرة المبحوثة لغرض التعامل مع المشاكل المجتمعية الخاصة بالمرأة ومشاكل العنف الاسري.
- 8- اكتشاف الاشخاص الذين يمثلون انتاج الافكار الجديدة وغير المكررة ويمتلكون الأصالة التي يتميزون بها وعدم قدره الاخرين على امتلاكها، من خلال اجراء اختبارات فكرية في اكااديمية الشرطة.



- 9- ضرورة امتلاك المنظمة المبحوثة القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها وسرعة التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة وتمثل أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات وامكانياتهم على الابتكار من الافكار التي تساهم في مواجهة المشاكل والتحديات بصورة خلاقة.
- 10- تقوية قنوات التواصل الفعالة بين الادارة والأفراد العاملين من خلال ايجاد السبل الكفيلة بذلك على المستوى التنظيمي والسلوكي.
- 11- العمل على ايجاد بيئة عمل ملائمة تعزز الانتماء الوظيفي وتساعد العاملين على تقديم افضل ما لديهم للمنظمة التي يعملون بها.
- 12- فتح المجال امام الجميع في المنظمة للمشاركة وابداء الراي عند وضع الخطط من قبل الادارات العليا والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتلقي التغذية العكسية والتقييم المستمر للأداء.
- 13- ضرورة العمل على تحديث الخطط والبرامج الخاصة بالعمل واعتماد منهج التغيير البناء وفتح المجال امام الافكار الجديدة والابداعية في العمل.
- 14- العمل على تحقيق الدافعية لدى الأفراد العاملين وبما يضمن استمرار الحماس اتجاه العمل.

# المصادر والمراجع



## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع

القران الكريم، سورة التين الآية(4)

### ثانياً: المصادر العربية

#### أ- الكتب

- 1- الاشهب، نوال عبد الكريم، (2015)، اساسيات في القيادة والادارة، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2- توفيق، مجدي احمد، (1993)، مفهوم الابداع الفني في النقد العربي القديم، الهيئة العامة لمكتبة الاسكندرية، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 3- جرينت، كيث، (2013)، القيادة مقدمة قصيرة جدا، ترجمة حسين التلاوي، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 4- حريم، حسين، (2010)، ادارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- حريم، حسين، (2004)، السلوك التنظيمي وسلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي ، محمد حسنين، (٢٠٠٧)، الإدارة التربوية، دار المسيرة، عمان.
- 7- خيرالله، جمال، (2009)، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 8- الخير، عبد الاله ابراهيم، (2002)، مستحقات عامة في التفكير الاستراتيجي، المنتدى الاسلامي، الرياض.
- 9- السكارنة، بلال خلف، (2011)، "الابداع الاداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 10- الصيرفي، محمد، (2006)، القيادة الادارية والابداعية، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية.
- 11- عطوي، جودت عزات، (2018)، الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- 12- الفروخ، فايز عبد الرحمن، (2010)، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية.
- 13- فلاق، محمد، (2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- مصطفى ، أحمد سيد،(2006)، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ( القيادة الابداعية ) نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ،القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 15- النخلة، وفيق،(2015) ،القيادة الادارية وفن التحفيز، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

### ب- المجلات والدوريات

- 1- احمد، شهناز فاضل، (2009)، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي ( دراسة استطلاعية)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(20).
- 2- بحر، يوسف عبد عطية و العجلة، توفيق عطية، (2010)، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الابداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد(14)، العدد(2).
- 3- البغدادي، عادل هادي و الحدراوي، رافد حميد عباس، (2015)، دور القادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي ( دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية)، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد(17).
- 4- بن الشيخ، سارة و مناصرية، رشيد، (2016)، أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء(حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد(9).
- 5- الجد، حيدر، (2016)، القيادة الاستراتيجية في فكر الامام الحسين(ع) نهضته المباركة انموذجا، مجلة العقيدة، المركز الاسلامي للدراسات الاستراتيجية، العتبة العباسية المقدسة، العدد(9)

- 6- جلاب، احسان دهش و آل طعين، يوسف موسى سبتي، (2015)، تأثير راس المال النفسي الايجابي في الأداء الابداعي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (17)، العدد(3).
- 7- الحجوج، اكرم محمد و ابو علي، عبد القادر خالد، (2018)، واقع الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خان يونس، مجلة العلوم النفسية والتربوية، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين، المجلد(7)، العدد(2).
- 8- الحربي، منال لافي خلف، (2019)، متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الابداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، وزارة التربية، دولة الكويت، العدد(6).
- 9- خليل، علياء محمد، (2016)، اثر الابداع التقني في تصميم المنتج دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية /معمل بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(48).
- 10- رشيد، صالح عبد الرضا وحميد، عذراء عبد الكريم، 2019، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الابداعي، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد(9)، العدد(3).
- 11- الزبيدي، عامر راشد شيال،(2019)، اثر اسلوب التكامل التعاوني للمعلومات المجزئة في تطوير الابداع الشخصي وتعلم الأداء الفني للأعداد بالكرة الطائرة، مجلة واسط للعلوم الانسانية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة واسط، المجلد(15)، العدد(42).
- 12- سلامة، محمد وليد سالم، 2016، أثر أبعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد(2)، العدد (6).
- 13- الشاوي، ناصر عبد الواحد، (2003)، الابداع الفني الفاعل، مجلة الاكاديمي، كلية الفنون الجميلة، جامعة بغداد، العدد(38).

- 14- الشهراني، حنان سفر، (2018)، تطوير الابداع الاداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الابداعية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد 15، غزة، فلسطين.
- 15- الصواف، ماهر محمد،(2000)، تقويم الأداء الوظيفي دراسة مقارنة النماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مجلة الادارة العامة،(24)، (76).
- 16- عبد الامير، صفاء عبد علي، 2020، دور القدرات التكنولوجية في العلاقة بين القيادة الخلاقة والصورة الذهنية للمنظمة بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل للاتصالات، المجلة العراقية للعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد(15)، العدد (59).
- 17- العطار، فؤاد حمودي و الموسوي، نادية ناصر عكلة، (2016) دور القيادة الخلاقة في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الاهلية، مجلة جامعة كربلاء، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد(1).
- 18- العنوز، الهام علي بعيوي، (2013)، المرأة ومعوقات الإبداع في التعليم، مجلة آداب الفراهيدي، كلية الآداب، جامعة تكريت، المجلد(5)، العدد(15).
- 19- عوني، بوجمعة و بن ساسي، الياس، (2019)، اثر العوامل التنظيمية على الأداء الابداعي : دراسة حالة الاطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، المجلد(6)، العدد(2).
- 20- كاظم، حمزة محمد، (2013)، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الابداع المنظمي
- 21- دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى، المجلد(26)، العدد(4).
- 22- كرفوع، عدنان طه و احمد، سناء ستار و ابو طبيخ، ليث شاكر محسن، (2017)، دراسة بعض أبعاد جودة الخدمة ودورها في رضا الزبون دراسة تطبيقية في مصرف بابل الاهلي في محافظة النجف الاشرف، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(110).
- 23- الكعبي، سهام مطشر، (2013)، الابداع المفهوم الأبعاد المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، المجلد(10)، العدد (36).

- 24- محمود، سماح مؤيد و حربي، انسام حسون، (2019)، تأثير الوضوح الاستراتيجي في تحقيق الاستنزاف المستقبلي\_ دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(118).
- 25- المرشد، فهد بن ابراهيم،(2013)، القيادة الابداعية في ادارة حوادث الدفاع المدني دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بإدارة الدفاع المدني بمدينة الرياض، مجلة البحوث الأمنية، العدد(54).
- 26- مزهر، اسيل علي، (2009)، أثر الأبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري دراسة تحليلية لآراء عينه من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية / إطارات الديوانية، إطارات بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد(2)، العدد(13).
- 27- ناصر، احمد عبد الامير، (2018)، التفكير الاستراتيجي في الأداء الابداعي للمنظمة دراسة تحليلية لمصنع نسيج وحياسة واسط/ معمل الحياكة دراسة حالة، مجلة كلية الكوت الجامعة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، المجلد الثالث، العدد2.
- 28- الناصري، طارق كاظم و حليل، مصطفى صباح و سليمان، علي عبد الامير، (2019)، مسببات ضغوط العمل وأثرها في جودة الخدمة - دراسة تحليلى لآراء عينة من الموظفين العاملين في دائرة البطاقة الوطنية في الكاظمية، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد الاول، العدد(121).
- 29- نورالدين، مزهودة و قرزة، أسمهان، (2017)، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد(6).
- 30- هوارى، مطروح خليل، (2006)، الابداع في القطاع الحكومي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.
- 31- اليماني، علاء عبد السلام و عبد الرزاق، سيف حكمت،(2019)، خصائص القيادة الابداعية ودورها في مراحل ادارة الازمات دراسة مسحية في UNDP في العراق / قطاع الاعمار، مجلة

تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد(15)،  
العدد(47)ج1.

### ت- الرسائل والاطارح الجامعية

- 1- ادمو، احمد محمد، (2016)، القيادة الابداعية واثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 2- آل حسين، سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز،(2018)، درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، رسالة ماجستير، قسم الادارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.
- 3- أمال، بايزيد، (2018)، دور القيادة التحويلية في الابداع الاداري دراسة حالة مديرية قطاع الحماية المدنية المسيلة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 4- بوراس، نور الدين، (2014)، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5- الجعبري، عدنان ايوب، (2010)، دور الابداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والدراسة العلمي، جامعة الخليل.
- 6- الراشدي، عبد العزيز بن ساعد بن عطاءالله، (2014)، دور ادارة مؤسسات رعاية الايتام في تنمية الابداع لدى الايتام من وجهة نظر مديري المؤسسات والمشرفين، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- 7- رزيف، حنان، (2015)، القيادة ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة اكلي مهند اولحاج.
- 8- الزهراني، مريم بنت احمد بن محمد،(2013)، القيادة الابداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الاطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات

والمعلمات، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

9- ساعد، نهى عواد رشيد، (2016)، دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

10- سركيس، مارلين، (2018)، اثر البيئة على الأداء الابداعي للعاملين دراسة ميدانية على المصارف السورية الخاصة العاملة في دمشق، رسالة ماجستير ادارة الاعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية.

11- السوداني، سناء راجي احمد، (2016)، درجة ادارة الابداع ولاقتها بالأداء الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

12- الشهبان، ديانا محمد ابراهيم، (2019)، القيادة الابداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الاردنية محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية، رسالة ماجستير، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

13- الطيب، فتان، (2015)، دور ادارة الابداع في تحقيق تنافسية المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس- سيدي بلعباس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

14- عبد الحكيم، ريموش وصلاح الدين، بولعراوي، (2016)، أثر النمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة.

15- العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد، (2013)، أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

- 16- العلي، بهاء ميثم عبد حسين، (2020)، التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الابداعي بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 17- العلي، ريتا موسى عبد الله، (2013)، العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع التنظيمي واثرها في ادارة المنظمة دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 18- القرشي، ليلي حسن عبد الله، (2003)، القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، اطروحة دكتوراه، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- 19- محمد الحسن، نسمة محمد يوسف، (2018)، الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الادارية والابداع الاداري دراسة حالة جامعة السودان- الجناح الغربي، رسالة ماجستير، علوم ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 20- محمد النور، ادم، 2016، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 21- محمد، مقيرش، (2019)، تأثير الحوافز على الابداع الاداري للعاملين دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، فرع التنظيم السياسي والاداري، تخصص ادارة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 22- مزهر، زينب حميد، (2017)، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتحقيق السلوك الابداعي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 23- المشهداني، زيد حسون ناصر، (2016)، القيادة الابداعية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الرياضية في وزارتي التربية والتعليم، اطروحة دكتوراه، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بابل.

- 24- المشوط، محمد سعد فهد، (2011)، اثر بيئة العمل على الابداع الاداري دراسة تطبيقية على اكااديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 25- معراج، قدرى احمد، (2015)، اثر التمكين الاداري على الابداع التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 26- الموسوي، نادية ناصر عكلة، (2016)، دور القيادة الخلاقة في تطوير دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية (دراسة استطلاعية لآراء القيادات في عينة من الكليات الأهلية)، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 27- الهاجري، عذاري سعود، (2011)، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
- 28- همد، سيف الدين جلال رشوان، (2016)، أثر أنماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين دراسة عينة: (البنوك السودانية)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

### ثالثاً: المصادر الأجنبية:

- 1- Baguley, M., MacDonald, A., & Jackett, A. (2018). Creative leadership and the Hadley's Art Prize Hobart (HAPH). *australian art education*, 39(2), 288-306.
- 2- Boerner, S, Eisenbeiss, SA & Griesser, D 2007, 'Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 13, no. 3, pp. 15-26
- 3-Botega, L.F.d.C. and da Silva, J.C. (2020), "An artificial intelligence approach to support knowledge management on the selection of creativity and innovation techniques", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 1107-1130.
- 4- Byrne, B. (2010) " Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming " 2nd ed , Taylor and Francis Group, LLC , U . S . A .



- 5- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- 6- Cerne, M., Jaklic, M., & Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- 7- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
- 8- Chaubey, A., Sahoo, C.K. and Khatri, N. (2019), "Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 61-82.
- 9- Chen, L., Wadei, K.A., Bai, S. and Liu, J. (2020), "Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 6, pp. 741-759.
- 10- Chow, I.H.S. (2018), "The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 202-217.
- 11- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. 2014, *Business research methods* (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
- 12- Curristine, T. (2005). "Government performance: lessons and challenges". *OECD Journal on Budgeting*, 5(1), 127-151.
- 13- Cynthia T. Matthew, Robert J. Sternberg. "Leading Innovation through Collaboration" In *Innovation through Collaboration*. Published online: 10 Mar 2015; 27-52.
- 14- Dewberry, C. (*Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice*) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
- 15- De Jong, J. P. J. (2007). *Individual Innovation The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Doctoral thesis, University of Amsterdam, The Netherlands.
- 16- Dobbins, R. and Pettman, B.O. (1997), "Self-development: the nine basic skills for business success", *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 8, pp. 521-667.
- 17- Du, Y., Zhang, L. and Chen, Y. (2016), "From creative process engagement to performance: bidirectional support", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 7, pp. 966-982.



- 18- Ellen Mathisen, G., Einarsen, S. and Mykletun, R. (2012), "Creative leaders promote creative organizations", *International Journal of Manpower*, Vol. 33 No. 4, pp. 367-382.
- 19- Epitropaki, O. and Mainemelis, C. (2016), "The “Genre Bender”: The Creative Leadership of Kathryn Bigelow", *Leadership Lessons from Compelling Contexts (Monographs in Leadership and Management, Vol. 8)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 275-300.
- 20- Epstein, M.J. (2016), "Breakthrough Innovation: The Critical Role of Management Control Systems", *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol. 31)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 3-16.
- 21- Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020, July). Creative Leadership: design meets neuroscience to transform leadership. In *The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings (Vol. 2020, No. 1, pp. 679-692)*. The Design Management Institute.
- 22- Ghosh, K. (2015), "Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation", *Management Research Review*, Vol. 38 No. 11, pp. 1126-1148
- 23- Gupta, V. and Singh, S. (2013), "How leaders impact employee creativity: a study of Indian R&D laboratories", *Management Research Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 66-88.
- 24- Hoang, G., Wilson-Evered, E. and Lockstone-Binney, L. (2020), "Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs", *Employee Relations*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- 25- Hodgson, L. K., & Wertheim, E. H. (2007). Does good emotion management aid forgiving? Multiple dimensions of empathy, emotion management and forgiveness of self and others. *Journal of Social and Personal Relationships*, 24(6), 931-949.
- 26- Houghton, J.D. and DiLiello, T.C. (2010), "Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 3, pp. 230-245.
- 27- Humala, I.A. (2015), "Leadership toward creativity in virtual work in a start-up context", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27 No. 6, pp. 426-441.
- 28- Ibrahim. (2020). Designing a structural equation model for creative leadership in the relief supply chain in Isfahan hospitals. *Faslnameh Alami Pohashi Imdad and Najat*, 12 (2), 123-134.
- 29- Isaksen, S.G. and Akkermans, H.J. (2011), “Creative climate: a leadership lever for innovation”, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 45 No. 3, pp. 161-187.



- 30- Ivanova, N., Gheerawo, R., Poggi, J., Gadzheva, I., & Ramster, G. (2020, July). Towards a Gold Standard Operations Control Centre (OCC): applying Creative Leadership principles in the re-design of an OCC at a leading international airline. In *The 22nd dmi: Academic Design Management Conference Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, pp. 273-291).
- 31- Ivanova, N. (2019). What is Creative Leadership?. *Design Management Review*, 30(2), 6-8.
- 32- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 25, 201–215.
- 33- John D. Politis, (2005) “Predictor of Work Environment Dispersal Leadership for Creativity and Productivity”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 Issue: 2, pp. 182-204.
- 34- Johannessen, J. and Skålsvik, H. (2013), "The systemic leaders: new leaders in the global economy", *Kybernetes*, Vol. 42 No. 1, pp. 13-34.
- 35- Judge, T. A., Klinger, R., Simon, L. S., & Yang, I. W. F. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: Findings, criticisms, and future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1982–2000.
- 36- Karwowski, M. (2013). The creative mix? Teacher's creative leadership, school creative climate, and students' creative self-efficacy. *Chow Anna*, 36(ENG 1), 5-25.
- 37-Khalili,A. (2017),"Creative and innovative leadership: measurement development and validation", *Management Research Review*, Vol. 40 No. 10, pp. 1117-1138.
- 38- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School.
- 39- LePine, J.A., Colquitt, J.A. and Erez, M. (2000), “Adaptability to changing task contexts: effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience”, *Personnel Psychology*, Vol. 53 No. 3, pp. 563-593.
- 40- Ma, X., Jiang, W., Wang, L. and Xiong, J. (2020), "A curvilinear relationship between transformational leadership and employee creativity", *Management Decision*, Vol. 58 No. 7, pp. 1355-1373.
- 41- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482.
- 42- Mayer, C. H., & Oosthuizen, R. M. (2020). Concepts of creative leadership of women leaders in 21st century. *Creativity Studies*, 13(1), 21-40
- 43-Murphy, S.E. (2016), "Leadership Lessons from Creative Industries: The Case of Producers, Directors, and Executives in Film and Television", *Leadership Lessons from*



Compelling Contexts (Monographs in Leadership and Management, Vol. 8), Emerald Group Publishing Limited, pp. 241-273.

44- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*.

45- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M.A., Qun, W. and Khadim, S. (2020), "How does ethical leadership boost follower's creativity? Examining mediation and moderation mechanisms", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 0107

46- New, S., & Kimbell, L. (2013, September). Chimps, designers, consultants and empathy: a "theory of mind" for service design. In 2nd Cambridge Academic Design Management Conference (pp. 4-5).

47- Oukes, T. (2010). Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer. Bachelor thesis, University of Twente.

48- pallant, julie pallant,( 2007), *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows*, 3rd edition, McGraw-Hill.

49- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(2), 193-216.

50- Politis, J.D. (2005), "Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 182-204.

51- Purnomo, B. R. (2019). Artistic orientation, financial literacy and entrepreneurial performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.

52- Qy garden, O., Olsen, E. and Mikkelsen, A. (2020), "Changing to improve? Organizational change and change-oriented leadership in hospitals", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 34 No. 6, pp. 687-706.

53- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. and Cunha, M.P. (2012), "Authentic leadership promoting employees' psychological Capital and creativity", *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 3, pp. 429-437.

54- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British journal of Management*, 11(4), 273-283.

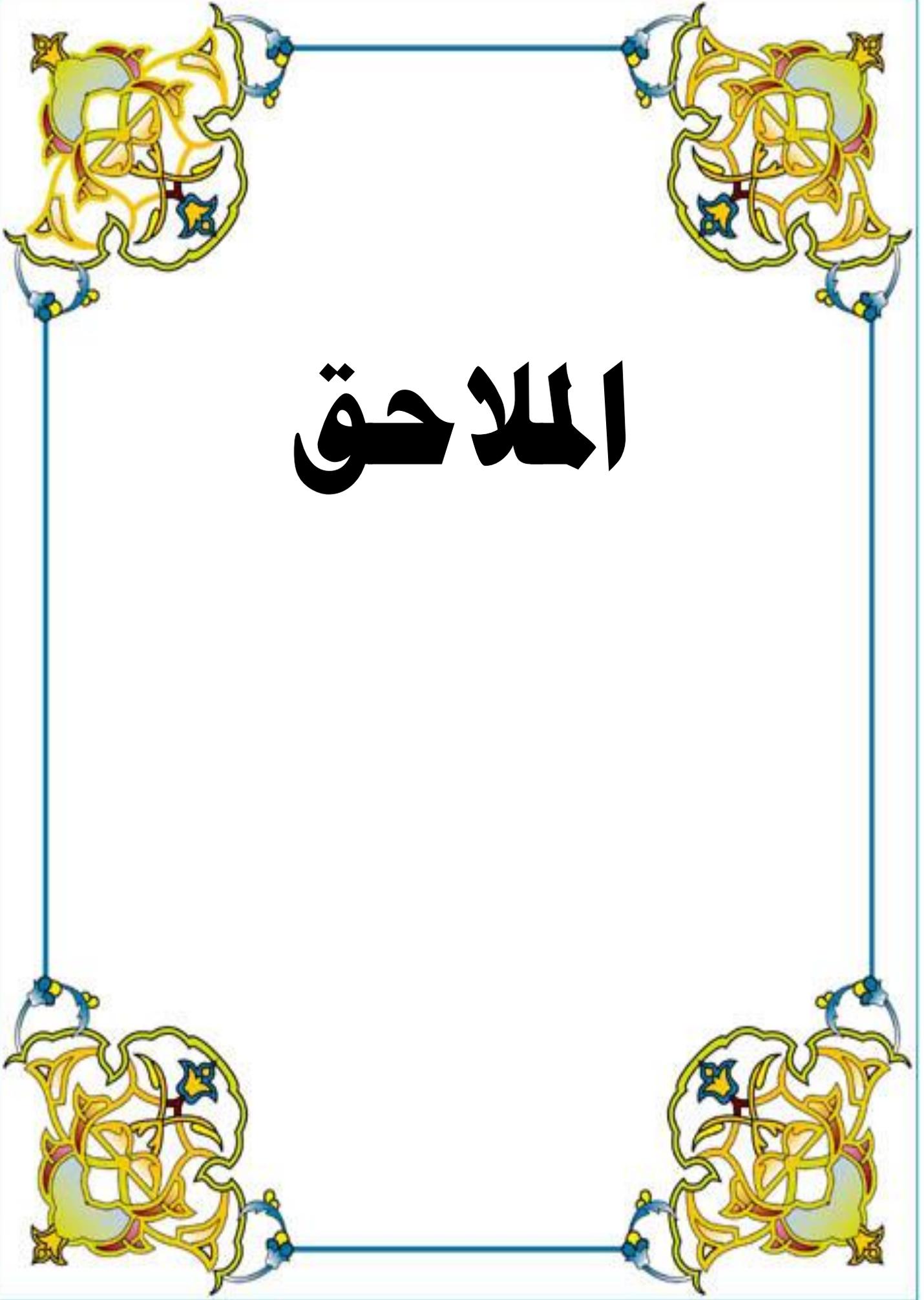


- 55- Safavi, H.P. and Karatepe, O.M. (2018), "High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 1112-1133.
- 56- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459
- 57- Semedo, A.S.D., Coelho, A.F.M. and Ribeiro, N.M.P. (2016), "Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 8, pp. 1038-1055.
- 58- Seung-Wan Kang, 2019" Sustainable Influence of Ethical Leadership on Work Performance: Empirical Study of Multinational Enterprise in South Korea", *MDPI Journal, Sustainability*, 11(3101).
- 59- Shukla, Ajay and Bhagat, Supriya, (December 10, 2013), Dynamics of Creative Leadership in Modern Context: An Analytical View *International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM)*, ISSN: 2319 -2828, Vol. 2, No. 6.
- 60- Simmons, A. L., & Sower, V. E. (2012). Leadership sagacity and its relationship with individual creative performance and innovation. *European Journal of Innovation Management*.
- 61- Singh, Vedant (2016) (Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach) *Springer Science +Business Media New York, Environ Syst Decis* 36:377–403
- 62- Solé, L., Sole-Coromina, L. and Poole, S.E. (2020), "Mind the gap: identifying barriers to students engaging in creative practices in higher education", *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 207-220.
- 63- Stojcic, N., Hashi, I. and Orlic, E. (2018), "Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 564-580.
- 64- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.
- 65- Sanders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009.
- 66- Svejenova, S. and Christiansen, L.H. (2018), "Creative Leadership for Social Impact", Jones, C. and Maoret, M. (Ed.) *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and Categorical Dynamics (Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 55), Emerald Publishing Limited, pp. 47-72.



- 67- Thangavelu, A., & Sudhahar, C. (2017). Role Clarity and Job Performance among the Employees in Small and Medium IT Industries. *Research on Humanities and Social Sciences* www. iiste. org, 7(17), 2225-0484.
- 68- Thundiylil, T.G., Chiaburu, D.S., Li, N. and Wagner, D.T. (2016), "Joint effects of creative self-efficacy, positive and negative affect on creative performance", *Chinese Management Studies*, Vol. 10 No. 4, pp. 726-745.
- 69- Tina Wiemann, Helena Kantanen, "Leaders Connect, Creative Followers?" In public relations and the power of creativity. Published Online: September 21, 2018; 57-72.
- 70- Tsai, K. C. (2012). Creative leadership for directing changes. *Business Management and Strategy*, 3(2), 76-84.
- 71- Van Baaren, R. B., Decety, J., Dijksterhuis, A., van der Leij, A., & van Leeuwen, M. L. (2009). Being imitated: Consequences of nonconsciously showing empathy. *The social neuroscience of empathy*, 31-42.
- 72- Wall, T. D., Cordery, J. L., & Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance, and operational uncertainty:  
A theoretical integration. *Applied Psychology*, 51(1), 146–169.
- 73- Wen, L., Zhou, M. and Lu, Q. (2017), "The influence of leader's creativity on employees' and team creativity: Role of identification with leader", *Nankai Business Review International*, Vol. 8 No. 1, pp. 22-38.
- 74- Williams, F., & Foti, R. J. (2011). Formally developing creative leadership as a driver of organizational innovation. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 279-296.
- 75- Michel Zaitouni, Mohamed Laid Ouakouak, (2018) "The impacts of leadership support and coworker support on employee creative behavior", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 Issue: 9, pp.1745-1763
- 76- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2020). Creative Leadership for Primary School Principals to Promote Teachers' Creativity in Guangxi, China. *Journal of Education Studies*, 48(4), 91-112.

# الملاحق



## الملحق (1)

## أسماء السادة المحكمين

مكان العمل	الاختصاص		الاسم	ت
	الدقيق	العام		
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	الادارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.د أحمد كاظم بريس	1
جامعة كربلاء/ المساعد الاداري لرئيس الجامعة.	الإدارة الاستراتيجية	إدارة الأعمال	أ.د أكرم محسن الياسري	2
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	سلوك تنظيمي	إدارة الأعمال	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	3
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	أدارة تسويق	إدارة الأعمال	أ. فؤاد حمودي العطار	4
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	الإدارة الإستراتيجية وادارة المعرفة	إدارة الأعمال	أ.م.د أحمد عبدالله الشمري	5
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي	إدارة الأعمال	أ.م.د حسين حريجة الحسناوي	6
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	الادارة الاستراتيجية وإدارة الجودة	إدارة الاعمال	أ.م.د سحر عباس حسين	7
جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد	إدارة مالية	إدارة الاعمال	أ.م.د سعد مجيد الجنابي	8
جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي	إدارة الاعمال	أ.م.د كمال كاظم الحسيني	9
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	السلوك التنظيمي	إدارة الاعمال	أ.م.د يزن سالم محمد	10

تم ترتيب قائمة أسماء السادة المحكمين حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية



## ملحق (2)

## تحكيم استبانة

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا

الدكتور..... المحترم

## م | تحكيم استبانة

نهديكم أطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالتنا الموسومة ( دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الابداعي ) التي يراد تطبيقها على عينه من المنتسبين ( الضباط ) في مديريه شرطه محافظه المثني نموذج للبحث ، وهي جزء متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني .

ونظرا لما نتوسم فيكم من خبره متميزة في هذا المجال ، نامل من شخصكم الكريم قراءة الفقرات والتفضل في ابداء آرائكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة مع بيان الملاحظات الضرورية التي سوف تخدم الدراسة في ضوء المحاور الآتية :-

- 1- هل ان الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الاساسية؟
  - 2- مدى وضوح كل فقره مثبت تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من اجله؟
  - 3- مدى انتماء كل فقره لكل بعد؟
  - 4- مدى امكانيه اضافه فقرات اخرى لكل بعد او استبعاد الفقرات الغير مناسبه؟
- وقد اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي الموضح ادناه :-

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

كما نشكر تعاونكم معنا و متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح

المشرف

أ.م صفاء عبد علي عبد الأمير

الباحث

قاسم محمد عبد علي

## (( المتغير الأول ))

القيادة الخلاقية : هي عملية تواصل وارتباط بين القادة والتابعين من خلال تبادل ومناقشة الآراء المختلفة لتحقيق أفكار خلاقة ووضع الحلول لتطبيقها على أرض الواقع لكي تمكنهم من حل المشكلات و تحقيق الأهداف المنشودة.

1 - التعاطف :- هو القدرة على التعرف على أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين وفهمها والتفكير فيها.

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة الانتماء		الفقرات مديري في العمل :-
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					1- يُستثار عاطفياً عندما يشعر بشخص آخر مستثار عاطفياً
					2- لا يهتم بما يصيب المنتسبين من مصائب (R)
					3- ينزعج عندما يرى شخصاً يعامل بطريقة غير محترمة
					4- لا يشعر بالسعادة عندما يرى منتسباً سعيداً
					5- يشعر بالاستمتاع عندما يجعل المنتسبين يتحسن وضعهم .
					6- يهتم بمشاعر وحاجات من هم تحت مسؤوليته.
					7- عندما يحدثه منتسب عن مشكلة يحاول تغيير المحادثة إلى موضوع آخر .
					8- يشعر بالآخرين عندما يكونون حزينين حتى عندما لا يقولون أي شيء.
					9- يجد أنه في تناغم" مع مزاج الآخرين.
					10- لا يشعر بالتعاطف مع الأشخاص الذين لديهم أمراض خطيرة. (R)
					11- يغضب لأجل بكاء احدهم .
					12- ليس مهتماً بما يشعر به الآخرون. (R)
					13- لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى شخصاً منزعجاً.
					14- عندما يرى شخصاً يُعامل بشكل غير عادل، لا يشعر بالشفقة عليه كثيراً. (R)
					15- يجد أنه من السخف أن يصرخ الناس من السعادة.
					16- عندما يرى شخصاً يتم استغلاله يشعر بأهمية حمايته .

2 - الوضوح :- هو القدرة على التواصل بفعالية مع مجموعة متنوعة من العاملين من أجل ان يكون لديهم فهم واضح لرؤية واتجاه المنظمة أو المشروع .

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة الانتماء		الفقرات مديري في العمل :-
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					1. يمكنه وصف رؤية شخصية لمنتسبي المديرية تقدم مستقبلا قابلا للتحقيق مع الموارد المتاحة للمديرية .
					2. يحاول ان يستكشف المصالح المتنوعة للمنتسبين ويسعى إلى تحقيقها .
					3. يأخذ بنظر الاعتبار أهمية مشاركة المنتسبين في القرارات التي تخصهم .
					4. يستخدم الاعمام للرؤى التي يتفق بها المنتسبين مع المديرية .
					5. يعتمد طريقة علمية منظمة لإنجاز العمل .
					6. يسمح بالمشاركة في تشكيل فرق عمل في مختلف المراتب في بناء استراتيجيات التعامل الأمني .
					7. يستخدم طريقة العصف الذهني للحصول على طرق واساليب لمعالجة القضايا الأمنية .
					8. يقوم ببناء خطة عمل ذات جداول زمنية ومسؤوليات محددة لتكون واضحة للمنتسبين لغرض تحقيقها .
					9. يناقش الخطط التي يقدمها المنتسبين بطريقة علمية تسهل قبولها اذا كانت ناجحة
					10. يتابع خطط العمل لضمان استكمالها.
					11. يسعى إلى حلول مبتكرة للمشاكل المستمرة التي تواجه المديرية .

3 - الابتكار :- هي القدرة البشرية الفطرية على الاستفادة من الفكر والمهارات والموارد لخلق حلول وخدمات ومنتجات جديدة ومفيدة وذات صلة.

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة الانتماء		الفقرات مديري في العمل :-
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					1. يعتبر شخصا مبدعا .
					2. يخرط في العمل الابداعي على أساس منظم.

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة الانتماء		الفقرات مديري في العمل :-
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					3. الأفكار الابداعية تخطر بباله ببساطة دون التفكير فيها.
					4. عادة ما ينتظر ومبض الإلهام قبل أن يبدأ العمل على حل المشكلة.
					5. يصف اسلوبه في الإبداع بأنه غير منتظم أو غير منهجي. (R)
					6. لديه رؤى، لا يمكن شرحها أو فهم مصادرها . (R)
					7. يؤمن بالعمليات اللاواعية التي تسهل عملي الابداعي.
					8. غالبا ما يكون هناك فجوات زمنية طويلة في عمله ليس لديه دافع عمل خلالها. (R)
					9. أستطاع ان يحقق انجازات واضحة في المديرية .
					10. يعتقد ان تأثيره العاطفي مهم ليكون مبدعا .
					11. يعتقد انه يجب أن يكون في الحالة المزاجية الصحيحة للقيام بعمل إبداعي.
					12. عندما يحصل على فكرة جديدة، يستوعبها تماما حتى انه يتابعها بالكامل.
					13. يشعر أن الأفكار الجديدة تمتلكه وتوجهه إلى الكمال في تحسين اداء المديرية .
					14. يعتقد أن الإبداع يأتي من العمل الجاد والمثابرة.
					15. يعتقد أن الإبداع يأتي من التخطيط الدقيق والتدبر.
					16. عادة ما يقوم بممارسات مختلفة ليكون مبدعاً .

## (( المتغير الثاني ))

الأداء الابداعي : قدرة الافراد على ايجاد وتوليد الافكار الجديدة التي تخدم المنظمات واجراءاتها والعمليات وموقع العمل. ( Sharifirad , 2018 : 18 )

1- الأصالة :- وهي جوهر الحداثة وتكوين الأصالة ليسجل بها من أي مكان لأن الأصل هو النسخة الأولى والاخيرة من ذاته وليس من مكان اخر وتمثل واحده من أهم القدرات الخلاقية كونها تمثل انتاج الافكار جديده وغير المكررة وامتلاك الأصالة يعني التميز بها وعدم قدره الاخرين على امتلاكها.

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة الانتماء		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					انجز ما يسند الي من اعمال بأسلوب متجدد
					احاول الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل
					اداره النقاش والقدرة على الاقتناع احدى أهم المهارات التي اتمتع بها
					اضع مقترحات او بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة
					امتلك القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشاكل العمل

2- المرونة :- هي القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها المنظمات وسرعة التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة في الاوقات المناسبة وتمثل أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات وامكانياتهم على الابتكار من الافكار التي تسهم في مواجهة المشاكل والتحديات بصورة خلاقية.

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة الانتماء		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					مديري في العمل :-
					لدي القدرة في البحث عن طرح افكار جديده اكثر فاعليه لإنجاز العمل
					احاول تجربه الافكار الجديدة البناءة و لا حكم عليها مسبقا
					اعتقد ان التغيير ظاهره متطورة عن المنظمة التكيف معها
					احرص على معرفه الراي المخالف لرأيي للاستفادة منه
					احرص على احداث التغييرات في اساليب العمل بين فتره واخرى

3 - الطلاقة :- هي امكانية الأفراد المبدعين على انتاج الافكار الابداعية خلال مدة زمنية معينة وبسرعة والسهولة على استدعاء هذه الافكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة .

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة الانتماء		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهه مشاكل العمل
					لدي القدرة على تقديم اكثر من فكره خلال فتره زمنية قصيره
					ابحث باستمرار عن الافكار الجديدة المبدعة
					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					اتمعت بمهارات فائقة في النقاش

4 - الحساسية للمشكلات :- هو توقع المشاكل قبل حدوثها، وامكانية الفرد في استكشافها قبل الاخرين فإن اكتشاف المشاكل سريعا يعني تقليل حجم الاضرار والاختار الناتجة عنها والقدرة على احتوائها واحتمالية تلافئها وعدم الوقوع فيها.

الملاحظات	درجة الوضوح		درجة الانتماء		الفقرات
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					افكر في المشكلة من وجهات نظر متعددة
					اتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					اظهر الحماس في التعامل مع مشاكل العمل
					لدي القدرة على تطوير بدائل عديده للتعامل مع المشاكل
					اجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشاكل قبل اتخاذ القرار .

الاسم :-

اللقب العلمي :-

التخصص العام :-

التخصص الدقيق :-

مكان العمل الحالي :-



## ملحق (3)

## استمارة الاستبانة

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

## استبانة

السادة المستجيبون المحترمون...

تحية واحترام:

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات رسالتنا الموسومة ( دور القيادة الخلاقة في تحقيق الأداء الابداعي ) ، وهي جزء من متطلبات شهادة الماجستير المهني في التخطيط الاستراتيجي الأمني ، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا اتفق بشدة، لا اتفق، اتفق إلى حد ما، اتفق، اتفق بشدة)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- 4- الباحث على استعداد للإجابة عن أي استفسار حول فقرات الاستبانة . فضلا عن وجود تعاريف عن كل من هذه المتغيرات امام كل حقل من هذه الحقول اللاحقة .

كما نشكر تعاونكم معنا و متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح

المشرف  
الاستاذ المساعد  
صفاء عبد علي عبد الامير

الباحث  
قاسم محمد عبد علي



## الجزء الاول

### المعلومات الشخصية

1- النوع الاجتماعي : ذكر  انثى

2- العمر : 30 سنة فأقل

49-40  39-31

59-50  60 فأكثر

3- المؤهل العلمي :- اعدادية فأقل  دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي

ماجستير  دكتوراه

4- الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل

9- 6  14-10  19-15

20 فأكثر

## الجزء الثاني

## متغيرات الدراسة

ملاحظة : اشر مقابل الخيار الذي تراه مناسباً.

## (( المتغير الأول ))

**القيادة الخلاقية** : هي عملية تواصل وارتباط بين القادة والتابعين من خلال تبادل ومناقشة الآراء المختلفة لتحقيق أفكار خلاقية ووضع الحلول لتطبيقها على ارض الواقع لكي تمكنهم من حل المشكلات و تحقيق الأهداف المنشودة.

1 - التعاطف :- هو القدرة على التعرف على أفكار ومشاعر وسلوكيات الآخرين وفهمها والتفكير فيها.

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					1- يُستثار عاطفياً عندما يشعر بشخص آخر مستثار عاطفياً
					2- لا يهتم بما يصيب المنتسبين من مشكلات (R)
					3- ينزعج عندما يرى شخصاً يعامل بطريقة غير محترمة
					4- لا يشعر بالسعادة عندما يرى منتسباً سعيداً (R)
					5- يشعر بالاستمتاع عندما يجعل المنتسبين يتحسن وضعهم .
					6- يهتم بمشاعر وحاجات من هم تحت مسؤوليته.
					7- عندما يحادثه منتسب عن مشاكلة يحاول تغيير الحديث إلى موضوع آخر . (R)
					8- يشعر بالآخرون عندما يكونون حزينين حتى عندما لا يقولون أي شيء.
					9- يجد أنه في تناغم" مع مزاج الآخرين.
					10- لا يشعر بالتعاطف مع الأشخاص الذين لديهم أمراض خطيرة. (R)
					11- يتفاعل مع احزان الآخرين .
					12- ليس مهتماً بما يشعر به الآخرون. (R)
					13- لديه رغبة قوية في المساعدة عندما يرى شخصاً يحتاج إلى مساعدة .
					14- عندما يرى شخصاً يُعامل بشكل غير عادل، لا يشعر

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					بالشفقة عليه كثيرا. (R)
					15- يفرح كثيراً عندما يشعر مرؤوسيه بالسعادة .
					16- عندما يرى شخصا يتم استغلاله يشعر بأهمية حمايته .

2- الوضوح :- هو القدرة على التواصل بفعالية مع مجموعة متنوعة من العاملين من أجل ان يكون لديهم فهم واضح لرؤية واتجاه المنظمة أو المشروع .

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					1. يمكنه وصف رؤية شخصية لمنتسبي المديرية قابلة للتحقق مستقبلا في ظل الموارد المتاحة .
					2. يحاول ان يستكشف المصالح المتنوعة للمنتسبين ويسعى إلى تحقيقها .
					3. يأخذ بنظر الاعتبار أهمية مشاركة المنتسبين في القرارات التي تخصهم .
					4. يسعى إلى تحقيق التوافق بين رؤى المنظمة ورؤى الأفراد العاملين .
					5. يعتمد طريقة علمية منظمة لإنجاز العمل .
					6. يسمح بالمشاركة في تشكيل فرق عمل في مختلف المراتب في بناء استراتيجيات التعامل الأمني .
					7. يستخدم طريقة العصف الذهني للحصول على طرق واساليب لمعالجة القضايا الأمنية .
					8. يقوم ببناء خطة عمل ذات جداول زمنية ومسؤوليات محددة لتكون واضحة للمنتسبين لغرض تحقيقها .
					9. يناقش الخطط التي يقدمها المنتسبين بطريقة علمية تسهل قبولها اذا كانت ناجحة
					10. يتابع خطط العمل لضمان استكمالها.
					11. يسعى إلى حلول مبتكرة للمشاكل المستمرة التي تواجه المديرية .

3 - الابتكار :- هي القدرة البشرية الفطرية على الاستفادة من الفكر والمهارات والموارد لخلق حلول وخدمات ومنتجات جديدة ومفيدة وذات صلة.

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					1. يعد شخصا مبتكراً .
					2. ينخرط في العمل الابتكاري على أساس منظم.
					3. يبتكر الحلول الناجعة ببساطة ودون تفكير .
					4. عادة ما ينتظر وميض الإلهام قبل أن يبدأ العمل على حل المشكلة.
					5. يصف أسلوبه في الابتكار بأنه غير منتظم أو غير منهجي (R)
					6. لديه رؤى، لا يمكن شرحها أو فهم مصادرها . (R)
					7. يؤمن بالعمليات اللاشعورية التي تسهل عملية الابتكار.
					8. غالباً ما يكون هناك فجوات زمنية طويلة في عمله ليس لديه دافع عمل خلالها. (R)
					9. أستطاع ان يحقق انجازات واضحة في المديرية .
					10. يعتقد ان تأثيره العاطفي مهم ليكون مبتكراً .
					11. يعتقد انه يجب أن يكون في الحالة المزاجية الصحيحة للقيام بعمل ابتكاري .
					12. عندما يحصل على فكرة جديدة، يستوعبها تماماً حتى انه يتابعها بالكامل.
					13. يشعر أن الأفكار الجديدة تمتلكه وتوجهه إلى الكمال في تحسين اداء المديرية .
					14. يعتقد أن الابتكار يأتي من العمل الجاد والمثابرة.
					15. يعتقد أن الابتكار يأتي من التخطيط الدقيق والتدبر
					16. عادة ما يقوم بممارسات مختلفة ليكون مبدعاً .

## (( المتغير الثاني ))

الأداء الابداعي : الأداء الذي يركز على توليد الافكار الجديدة ومشاركتها بين افراد التنظيم

1 - الأصالة :- وهي جوهر الحداثة وتكوين الأصالة ليسجل بها من أي مكان لأن الأصل هو النسخة الأولى والاخيرة من ذاته وليس من مكان اخر وتمثل واحده من أهم القدرات الخلاقة كونها تمثل انتاج الافكار جديده وغير المكررة وامتلاك الأصالة يعني التميز بها وعدم قدره الاخرين على امتلاكها.

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					1- ينجزون ما يسند اليهم من اعمال بأسلوب متجدد
					2- يحاولون الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل
					3- يستطيعون اداره النقاش والقدرة على الاقتناع احدي أهم المهارات التي يتمتعون بها .
					4- يضعون مقترحات او بدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.
					5- يمتلكون القدرة على اقتراح الحلول المنطقية لمواجهة مشكلات العمل .

2 - المرونة :- هي القدرة على التكيف والاستجابة للمشاكل والتحديات التي تتعرض لها المنظمات وسرعة التكيف معها والحصول على الحلول المناسبة في الاوقات المناسبة وتمثل أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات وامكانياتهم على الابتكار من الافكار التي تسهم في مواجهة المشاكل والتحديات بصورة خلاقة.

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					1- لديهم القدرة في البحث على طرح افكار جديدة لإنجاز العمل بفاعلية .
					2- يحاولون تجربه الافكار الجديدة البناءة و لا يحكمون عليها مسبقا .
					3- يعتقدون ان التغيير ظاهره متطورة على المنظمة التكيف معه .

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					4- يحرصون على معرفه الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه .
					5- يحرصون على احدث التغييرات في اساليب العمل بين فتره واخرى

3 - الطلاقة :- هي امكانية الأفراد المبدعين على انتاج الافكار الابداعية خلال مدة زمنية معينة وبسرعة والسهولة على استدعاء هذه الافكار عند الوقوع في المشاكل والتعرض للتحديات التي تصيب المنظمة.

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					1- لديهم القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل .
					2- لديهم القدرة على تقديم اكثر من فكره خلال فتره زمنية قصيره .
					3- يبحثون باستمرار عن الافكار الجديدة المبدعة .
					4- لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
					5- يتمتعون بمهارات فائقة في النقاش .

4 - الحساسية للمشكلات :- هو توقع المشاكل قبل حدوثها، وامكانية الفرد في استكشافها قبل الاخرين فإن اكتشاف المشاكل سريعا يعني تقليل حجم الاضرار والايثار الناتجة عنها والقدرة على احتوائها واحتمالية تلافيها وعدم الوقوع فيها.

اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الفقرات مديري في العمل
					1- يفكرون في المشكلة من وجهات نظر متعددة
					2- يتنبؤون بمشكلات العمل قبل حدوثها
					3- يظهرون الحماس في التعامل مع مشكلات العمل.
					4- لديهم القدرة على تطوير بدائل عديده للتعامل مع المشكلات
					5- يقومون بجمع تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرار .

## ملحق (4)

## كتاب الدائرة المبحوثة

جمهورية العراق  
وزارة الداخلية  
وكالة الوزارة لشؤون الشرطة  
مديرية شرطة محافظة المثنى والمنشآت  
قسم الشؤون القانونية

محدود

العدد / ١ / ٦ / ١٤٤١  
التاريخ / ٢ / ٢٠٢١ / ٢٥

إلى / كافة الأقسام )  
م / استبيان

نرفق لكم ربطاً استمارة الاستبيان الخاصة بمنسوبنا ( ٨٣١٨٢٦٣٣٤ ) الباحث المقدم الحقوقي قاسم محمد عبد علي وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني المهني للاجابه عليها من قبل مدراء الأقسام والضباط حصراً وإعادتها إلينا خلال ( ٧٢ ساعة ) وبكل دقة و موضوعيه وللاستفسار راجين الاتصال بهاتف الباحث المذكور أدناه ٠٠٠ مع التقدير

المرفقات  
استمارة الاستبيان  
رقم الهاتف  
٠٧٨٠٠٩٢٦٢٤١  
٠٧٧١١٧٢٣٩٨٢

المقدم الحقوقي الدكتور  
فلاح حسن جواد  
مدير قسم الشؤون القانونية  
٢٠٢١/٢/٢٥

نسخة منه الى  
د.ق. الإدارة / مع الأوليات

٢٠٢١/٠٣/٢٥

١٢

## **Abstract**

The study aimed to achieve a basic goal, which is to show the role of creative leadership in achieving creative performance and to know the extent to which the dimensions of the independent variable, creative leadership, represented by (sympathy, clarity and innovation) can affect the dependent variable represented by creative performance with its dimensions (flexibility, fluency, originality and sensitivity to problems). Among the objectives, including knowing the direct impact of adopting creative leadership behaviors in strengthening the relationship between employees and creative performance in the institution, the study sample and identifying the basic pillars of creative leadership and creative performance among a selected sample of the surveyed community. From a sample of the researched department through the study sample of (200) questionnaires and (187) questionnaires were retrieved, all of which were valid for statistical analysis, as well as using a set of statistical methods that helped analyze the research data and test its hypotheses represented by statistical tools (included repetitions, technique) Boxplot) within the SPSS.V.25 statistical package, and data moderation T (normal distribution), confirmatory structural validity, reliability coefficient (Cronbach's alpha), arithmetic means and standard deviations, simple correlation method (Pearson) and statistical programs. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that all dimensions of the two variables (creative leadership and creative performance) are applied in the surveyed department, Al-Muthanna Governorate Police Directorate. Adopting scientific research and focusing on creative leadership because the study proved its importance, impact and reflection on creative performance.

Keywords: creative leadership, creative performance, Al Muthanna Governorate Police Directorate

The Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Karbala University

College of Administration and Economics

Business administration Sciences



***The role of creative leadership in  
achieving creative performance***

**(Analytical study of the opinions of a sample of officers  
Employees of AL- Muthanna Governorate Police Directorate)**

A Thesis Submitted to the Council of College of  
Administration and Economics, Karbala University as a  
partial fulfillment of the requirements For the Degree of  
Master Ln Business administration Sciences Submitted by the student

**BY**

**Qassim Muhammad Abd Ali Al- Karaawi**

**Supervised by**

**Assistant Professor**

**Safaa Abd Ali Abdul Amir**

**1443 AH**

**2021 AD**