



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا / قسم إدارة الأعمال

الدبلوم العالي في إدارة المشاريع

تأثير القيادة الإبداعية على سلوك العمل الإبتكاري لدى العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر التابعة

للعتبة الحسينية المقدسة

بحث مقدم لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات

نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع تتقدم به الطالبة

براء حسين حسن علوان

باشراف

المدرس الدكتور

سؤدد علي عبد العباس

2025 م

1446 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

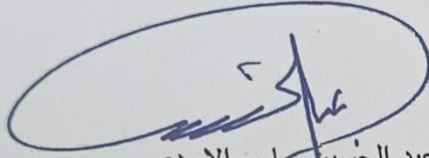
﴿ إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ
وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رُكْعُونَ ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة المائدة آية 55

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة المشاريع / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء المقدسة للطالبة (براء حسين حسن) الموسوم (تأثير القيادة الابداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر التابعة للعتبة الحسينية/المقدسة) ارشح هذا البحث للمناقشة



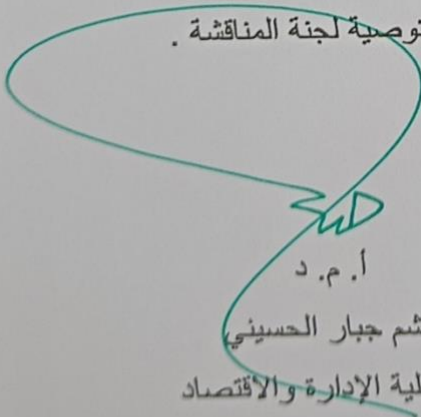
أ. د. عبد الحسين جاسم الاسدي

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادقة مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة .



أ.م. د.

هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار المقوم اللغوي

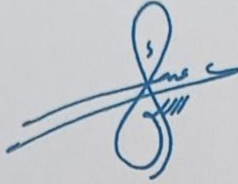
أشهد أن بحث الدبلوم العالي الموسوم بـ (تأثير القيادة الابداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر التابعة للعتبة الحسينية المقدسة) والذي تقدمت به طالبة الدبلوم العالي (براء حسين حسن) قد تمت مراجعته من الناحية اللغوية واصبح بأسلوب علمي سليم خالي من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت .

المقوم اللغوي

م . د صلاح مهدي جابر

إقرار المشرف

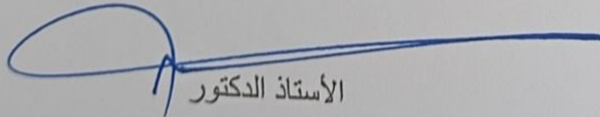
أشهد ان اعداد هذا البحث الموسوم ب (تأثير القيادة الابداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دار الوارث للطباعة والنشر التابعة للعتبة الحسينية المقدسة) والذي تقدمت به الطالبة (براء حسين حسن) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع.



المدرس الدكتور
سوؤد علي عبد العباس

توصية السيد رئيس قسم إدارة الاعمال

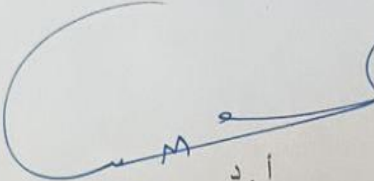
بناءً على التوصيات المتوفرة أرشح هذا البحث للمناقشة

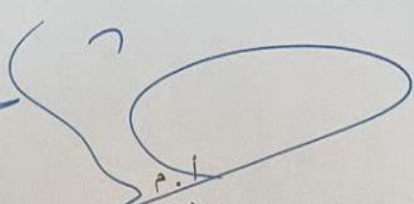



الأستاذ الدكتور
محمود فهد علي الدليمي
رئيس قسم إدارة الاعمال

إقرار لجنة المناقشة

أشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة باننا قد اطلعنا على بحث الدبلوم العالي الموسوم (تأثير القيادة الابداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين) والذي تقدمت به الطالبة (براء حسين حسن) قد ناقشنا الطالبة في محتوياته وفيما له علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بانه جدير بنيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع وتقدير (ممتاز)


أ. د.
ميثاق هاتف الفتلاوي
رئيساً


م. د.
مواعد كاظم جابر
عضواً


م. د.
سوؤد علي عبد العباس
عضواً ومشرفاً

الإهداء

((وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)) سورة يونس - 10-

الحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه

الى نفس رسول الله وسيد البلاغة ومنبع الحكمة و أمير العدالة وباب مدينة العلم والفاروق
الاعظم ويعسوب الدين وإمام المتقين وقائد الغر المحجلين وسيد المسلمين وأسد الله الغالب , الى
من كان و ما زال نوراً يُضيء دروب الانسانية ومثالاً يحتذى به في الشجاعة والايمان الى من
كان للحق ناصراً وللباطل عدواً , أسأل الله أن يثبتنا على ولايتك ويرزقنا شفاعتك يوم الدين

لمن كلل العرق جبينه , لمن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والاصرار للنور الذي انار
دربي أبي العزيز

لمن جعل الله الجنة تحت اقدامها , لمن كانت دعواتها تحيطني وتسعدني في جميع الاوقات لقرة
عيني وسر نجاحي ومنبع سعادتني أمي الغالية

الى أقرب الناس , لضلعي الثابت وأمان أيامي , من شددت عضدي بهم فغدوا ينابيع أرتوي منها
لخيرة أيامي وصفوتها أخوتي وأخواتي

لتلك الارواح الطيبة التي ساعدتني وساندتني بمحبة خالصة وكانت بجانبني وهونت عليَّ
لحظاتي العصبية , انتن احدي نعم ربي التي احمد الله عليها صديقاتي العزيزات

لمن دعمني في هذه الرحلة لمن اسعدني ولو بكلمة طوال مدة كتابة هذا البحث

اهدي اليكم جهداً متواضعاً وسبيل محبة خالصة



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث و اتقدم بالشكر والعرفان للاستاذة الدكتورة سؤدد علي عبد العباس , لما بذلته من جهود علمية ومعرفية لانجاز هذا البحث عن طريق ابداء المشورة و ايصال المعلومة و التوجيهات العلمية التي اخرجت هذا المجهود لما هو عليه

والشكر للسادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة , لقبولهم مناقشة هذا البحث وتقويمه , فجزاهم الله عنا خير الجزاء

الى أساتذتي الأفاضل الذين اشرفوا على تدريسي في مرحلة الدبلوم العالي, ارفع لكم اسمى عبارات الشكر والثناء على كل ما بذلتموه من جهد وعطاء في سبيل تعليمي وتوجيهي , كنتم نوراً اضاء لي طريق المعرفة والدافع الذي الهمني لتحقيق النجاح , أدعو الله أن يبارك في جهودكم ويجزيكم عنا خير الجزاء

لكل من ساعدني وقدم لي يد العون , إن كلمات الشكر لا تفي حقكم ولكنها تعبير عن امتنان قلبي لكم , شكرا لجهودكم ودعمكم .

ومن الله التوفيق



المستخلص

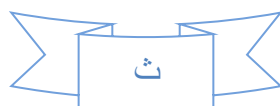
تناول البحث الحالي دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية بأبعادها (حساسية المشكلات, الاصاله, المرونة , الطلاقة , المبادرة والمثابرة) وسلوك العمل الابتكاري بأبعاده (استكشاف الأفكار, توليد الأفكار, دعم الأفكار, تنفيذ الأفكار), ركزت الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية, أهمها الكشف عن تأثير القيادة الإبداعية بأبعادها في سلوك العمل الابتكاري بأبعاده المختلفة , وقد شملت العينة (140) عاملاً من العاملين في مؤسسة دار الوارث للطباعة والنشر, حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات , تم استخدام الاساليب الإحصائية (الوسط الحسابي ومعامل الارتباط بيرسون) , مع استخدام أدوات مثل الانحراف المعياري, معامل الانحدار, قيمة t وقيمة f لاختبار فرضيات الدراسة , فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير واضحة بين القيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في المؤسسة. بناءً على ذلك, تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز ودعم السلوكيات الابتكارية للعاملين عن طريق التركيز على ابعاده القيادة الإبداعية لديهم, مما يسهم في تنوع وتطوير أنشطتهم العملية, بما يتماشى مع نتائج الدراسة التطبيقية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإبداعية , السلوك الابتكاري



قائمة المحتويات

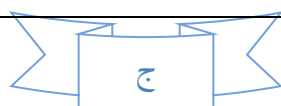
| الصفحة | المحتويات | ت |
|---------|--|-----|
| أ | الاية الكريمة | .1 |
| ب | الاهداء | .2 |
| ت | الشكر والثناء | .3 |
| ث | المستخلص | .4 |
| ج - خ | قائمة المحتويات | .5 |
| خ - د | قائمة الجداول | .6 |
| د | قائمة الاشكال | .7 |
| 1 | المقدمة | .8 |
| 9 - 3 | الفصل الاول / الاطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة | .9 |
| 10 - 4 | المبحث الاول : الاطار المنهجي للبحث | .10 |
| 11 - 10 | المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة | .11 |
| 19 - 12 | الفصل الثاني / الاطار النظري للبحث | .12 |
| | المبحث الاول : القيادة الإبداعية | .13 |
| | اولاً : القيادة | .14 |
| 14 - 13 | مفهوم القيادة | .15 |
| | مفهوم الابداع | .16 |
| | ثالثاً : القيادة الابداعية | .17 |
| 13 | مفهوم القيادة الابداعية | .18 |
| 14 | اهمية القيادة الإبداعية | .19 |
| 15 - 14 | خصائص القيادة الإبداعية | .20 |
| 15 | مميزات القيادة الإبداعية | .21 |
| 16 - 15 | مراحل القيادة الإبداعية | .22 |
| 17 - 16 | تحديات القيادة الإبداعية | .23 |



| | | |
|---------|---|-----|
| 18 – 17 | اساليب القيادة الإبداعية | .24 |
| 19 – 18 | أبعاد القيادة الإبداعية | .25 |
| | المبحث الثاني : السلوك الابتكاري | .26 |
| | مفهوم السلوك | .27 |
| | مفهوم الابتكار | .28 |
| | السلوك الابتكاري | .29 |
| 21 – 20 | مفهوم السلوك الابتكاري | .30 |
| 22 – 21 | اهمية السلوك الابتكاري | .31 |
| 23 – 22 | مكونات العملية الابتكارية | .32 |
| 23 | العوامل التي تؤثر في نشاط السلوك الابتكاري | .33 |
| 24 – 23 | مراحل السلوك الابتكاري | .34 |
| 24 | السلوك الابتكاري للعاملين | .35 |
| 25 | أبعاد السلوك الابتكاري | .36 |
| 39 – 26 | الفصل الثالث الجانب العملي | .37 |
| 26 | أولاً : تقييم ثبات مقاييس البحث | .38 |
| 31 – 26 | ثانياً : الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة | .39 |
| 39 – 32 | ثالثاً : اختبار فرضيات البحث | .40 |
| 41 - 40 | الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات | .41 |
| | المبحث الأول | .42 |
| 40 | الاستنتاجات | .43 |
| | المبحث الثاني | .44 |
| 41 | التوصيات | .45 |
| 47 - 42 | المراجع والمصادر | .46 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | ت |
|--------|---|----|
| 7 | البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي | .1 |



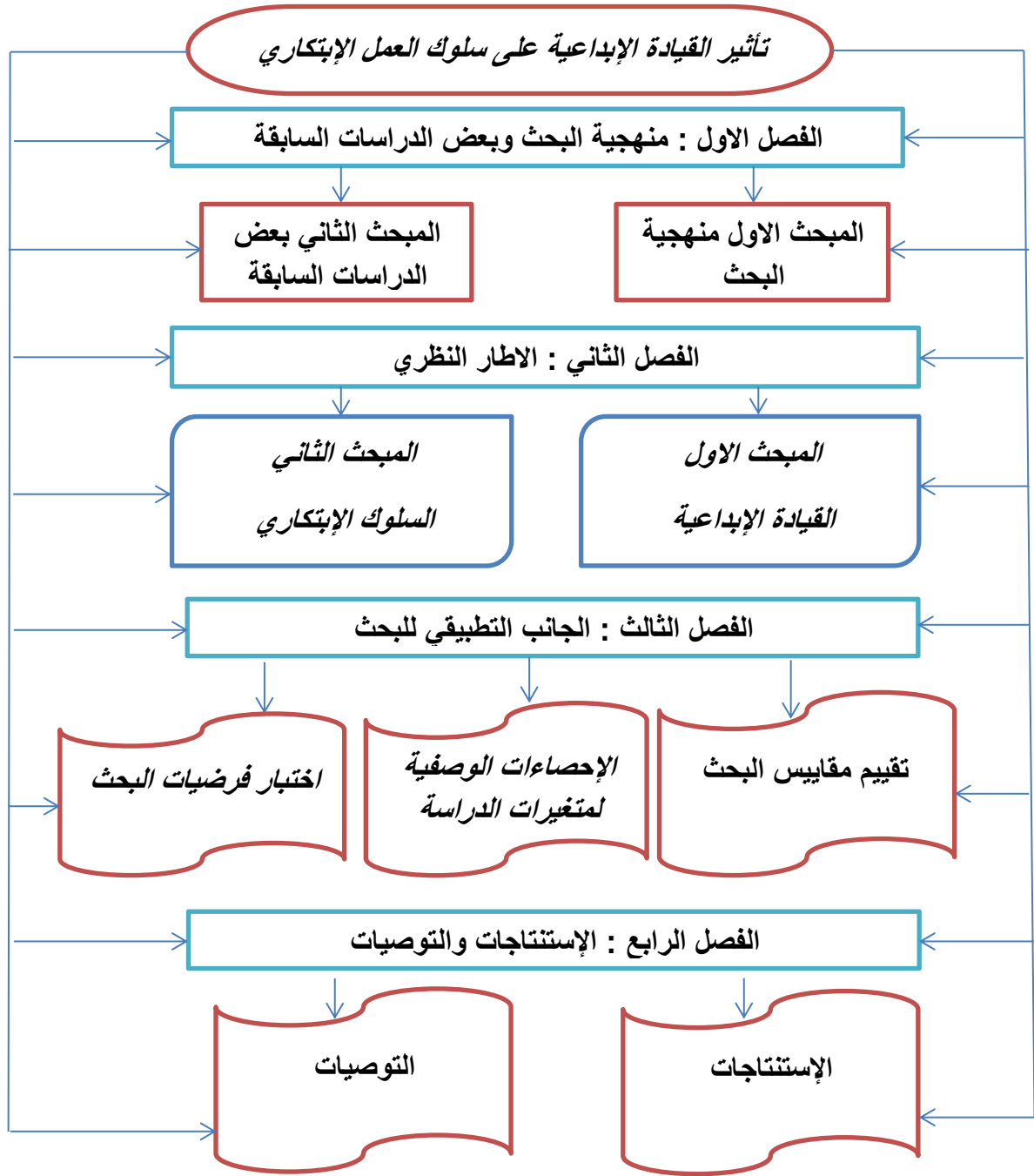
| | | |
|---------|--|-----|
| 7 | البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للعمر | .2 |
| 8 | البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للتحصيل الدراسي | .3 |
| 8 | البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة | .4 |
| 9 | البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي | .5 |
| 26 | نتائج اختبار ثبات مقاييس البحث وفقاً لآلفا كرونباخ | .6 |
| 30 – 28 | الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الإبداعية | .7 |
| 31 | الوصف الإحصائي لمتغير السلوك الابتكاري | .8 |
| 34 – 33 | مصفوفة علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري | .9 |
| 35 | اختبار الفرضية الاولى | .10 |
| 36 – 35 | اختبار الفرضية الثانية | .11 |
| 36 | اختبار الفرضية الثالثة | .12 |
| 37 | اختبار الفرضية الرابعة | .13 |
| 38 | اختبار الفرضية الخامسة | .14 |
| 38 | اختبار الفرضية السادسة | .15 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | ت |
|--------|---------------------|----|
| 2 | هيكلية البحث | .1 |
| 5 | المخطط الفرضي للبحث | .2 |

مقدمة

يُعد سلوك العمل الابتكاري أحد العوامل الحاسمة لتحقيق التميز التنافسي وضمان استدامة الأداء المؤسسي, إذ يُعبر هذا السلوك عن مدى قدرة العاملين على تقديم أفكاراً جديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية تُضيف قيمة حقيقية للمؤسسة , في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم, أصبح الابتكار ضرورة أساسية لتحقيق التميز والتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية المتزايدة , لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على الموارد التقليدية, بل بات يعتمد بشكل كبير على الإبداع والابتكار في أساليب العمل, مما يتطلب قيادة تمتلك رؤية ثاقبة وقدرة على إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الإبداعي , إذ تُعد القيادة الإبداعية من أهم المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال, حيث تُسهم بشكل كبير في تعزيز القدرات الإبداعية وتحفيز الابتكار داخل بيئات العمل, ومع تطور التحديات والتغيرات في سوق العمل, إذ أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى قيادات تمتلك القدرة على استشراف المستقبل, والتعامل مع التعقيدات بأساليب مبتكرة , يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري لدى العاملين, مع التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة الحديثة في تعزيز روح الابتكار وتحقيق التميز في الأداء الوظيفي.



شكل (1) هيكلية البحث

الفصل الاول

الإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة

تمهيد

تطرق الفصل اثنين من الأسس الرئيسية للبحث العلمي وهما الجانب المنهجي للبحث وبعض الدراسات العلمية والفكرية السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث وذلك ضمن محورين كما يأتي :

المبحث الاول

الجانب المنهجي للبحث

توطئة :

يناقش هذا المبحث مشكلة البحث الرئيسية وتسلط الضوء على أهم التساؤلات التي يطرحها مع توضيح الأهمية العلمية والتطبيقية لها , كما يطرح مجموعة من الأهداف التي يسعى البحث للوصول الى نتائج علمية دقيقة , يحاول الباحث عن طريق هذا الفصل فهم العلاقات الارتباطية والتأثيرات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية التي سيتم اختبارها , بالإضافة الى ذلك سيتم التعرف على أهم الادوات والمقاييس المعتمدة في جمع وتحليل البيانات مع تقديم توضيح عن خصائص العينة المبحوثة.

أولاً: تساؤلات البحث

نظراً لأهمية دور القيادة الإبداعية في المنظمة في تحديد توجهات القادة والعاملين وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج وإدارة القيادة الإبداعية , سيتم في هذا البحث تناول متغيري القيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري بهدف استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية في مؤسسة دار الوارث للطباعة والنشر وسلوك العمل الابتكاري فيها , ومن هنا تطرح هذه الدراسة بعض التساؤلات وهي :

1. ما مستوى القيادة الإبداعية في مؤسسة دار الوارث ؟
2. ما مستوى سلوك العمل الابتكاري في مؤسسة دار الوارث؟
3. ما متسوى وطبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري ؟
4. ما حجم وإتجاه التأثير بين القيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري ؟

ثانياً: أهمية البحث

بشكل عام تكمن أهمية هذا البحث أساساً في إظهار دور القيادة الإبداعية كعامل أساس في اكتشاف المعلومات وجمعها عن بيئة المؤسسة , لإنتاج معرفة يمكن الاستفادة منها في تعزيز سلوك العمل الابتكاري داخل المؤسسة , كذلك يسعى البحث الى تقديم رؤى علمية تسهم في فهم كيفية تأثير أسلوب القيادة الإبداعية في التفكير الابتكاري ورفع كفاءة الاداء وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة , كما تتبع البحث أهمية من الجوانب الآتية :

1. إبراز مفهوم القيادة الإبداعية كأسلوب من أساليب القيادة الحديثة , التي تعمل على تحفيز الابتكار وتعزيز التفكير الخلاق بين الافراد العاملين .
2. إبراز أهمية سلوك العمل الابتكاري كسمة جوهرية لنجاح المؤسسة وتفوقها في بيئات العمل التنافسية .

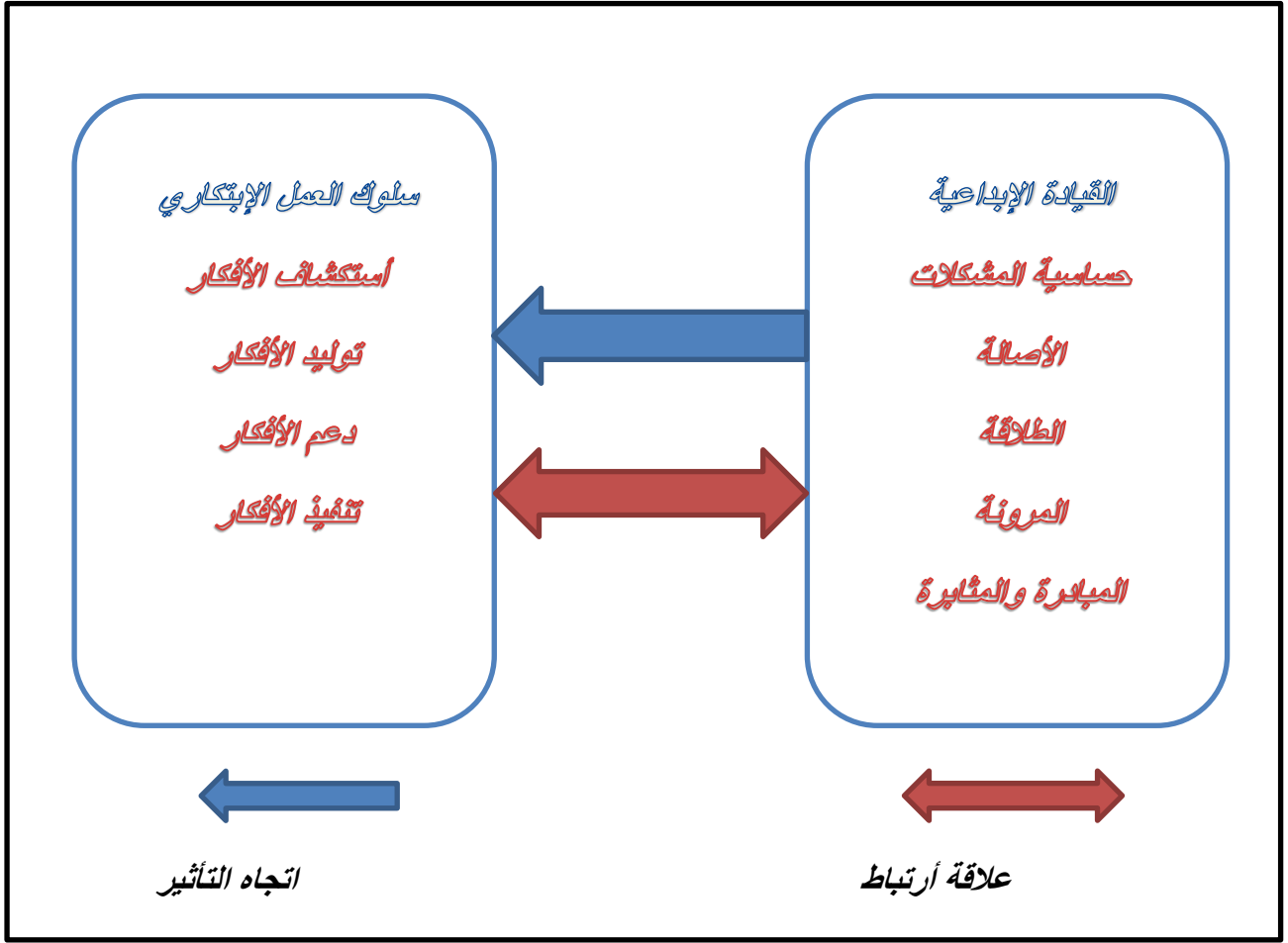
ثالثاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في اختبار طبيعة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري , ومنه تنشق الاهداف الفرعية الآتية :

1. الكشف عن مدى تمتع المؤسسة بأسلوب القيادة الإبداعية .
2. الكشف عن مدى وجود سلوكيات العمل الابتكاري لدى موظفي المؤسسة .
3. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري في المؤسسة .
4. اختبار درجة التأثير للقيادة الإبداعية في سلوك العمل الابتكاري في المؤسسة .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يتمثل الاطار الفرضي للبحث في مجموعة من العلاقات المنطقية والتي يمكن أن تعرض بشكل كمي أو وصفي أو كلاهما , اذ يُعد هذا الإطار وسيلة تسهل فهم المتغيرات ذات العلاقة , والتي يمكن قياس أثرها وأهميتها بالنسبة للمؤسسات , وتتألف هذه المتغيرات من (متغيرات تفسيرية تؤثر في بقية المتغيرات ومتغيرات استجابية تظهر كنتيجة لظاهرة معينة) يضم هذا الإنموذج المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري) بأبعاده المتمثلة بـ (استكشاف الأفكار , توليد الأفكار , دعم الأفكار , تنفيذ الأفكار) والمتغير المستقل المتمثل بأبعاده (حساسية المشكلات , أصالة , طلاقة , مرونة , المبادرة والمثابرة) .



المصدر : من إعداد الباحث

شكل (2)

خامساً: فرضيات البحث

قام الباحث بافتراض فرضيتين رئيسيتين لمعالجة مشكلة البحث هما :

1. الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية

وسلوك العمل الابتكاري بأبعاده و نشأت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حساسية المشكلات وسلوك العمل الابتكاري بأبعاده

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأصالة وسلوك العمل الابتكاري بأبعاده .

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الطلاقة وسلوك العمل الابتكاري بأبعاده .

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة وسلوك العمل الابتكاري بأبعاده .

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المبادرة والمثابرة وسلوك العمل الابتكاري بأبعاده .

2. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإبداعية في سلوك العمل الابتكاري ونشأت عنها الفرضيات الآتية

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحساسية المشكلات في سلوك العمل الابتكاري .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأصالة في سلوك العمل الابتكاري .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للطلاقة في سلوك العمل الابتكاري .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة في سلوك العمل الابتكاري .
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمثابرة والمبادرة في سلوك العمل الابتكاري .

سادساً: مجتمع البحث وعينته

1. مجتمع البحث: مثلت مؤسسة دار الوارث للطباعة والنشر مجتمعاً للبحث , إذ تم اختيار هذه المؤسسة لتميزها بامتلاك أحدث خطوط الإنتاج و أحدث المكين والآلات في طباعة وتغليف الكتب , ولكونها البيئة الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث نظراً , لان العنصر البشري يتأثر بالإدارة الرشيدة للمؤسسة , والتي تعد مركزاً لتنمية السلوك الابتكاري للفرد , علماً أن مجتمع البحث بلغ (220) منسوباً .

2. عينة البحث جرى اختيار عينة تضمنت مجموعة من الموظفين ضمن مجتمع الدراسة , إذ بلغ عدد الإستبانات الموزعة (140) استبانة في حين كان عدد الإستبانات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (120) استبانة , أستناداً الى (Krejcie & Morgan,1970:607-610)

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية جرى تطبيق الدراسة في مؤسسة دار الوارث للطباعة والنشر الواقعة في محافظة كربلاء المقدسة لغرض تطبيق الجانب العملي

2. الحدود الزمانية استغرقت مدة إعداد الدراسة الحالية بجانبها النظري والميداني من (منتصف يوليو 2024) الى (2024/11/6) .

ثامناً وصف خصائص العينة

1. النوع الإجتماعي يوضح الجدول (1) ان نسبة الذكور هي التي تمثل الأغلبية الكبرى , إذ بلغت نسبتهم (100%) بالمقابل بلغت نسبة الإناث (0%) وقد يرجع هذا الى طبيعة الانشطة التي تقوم بها المؤسسة ومعظم عملياتها الإنتاجية التي تشملها , والتي تكون اكثر ملائمة للذكور مقارنة بالاناث .

الجدول (1) البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي

| انثى | | ذكر | |
|--------|-------|--------|-------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| 0% | 0 | 100% | 120 |

المصدر : من إعداد الباحث استناداً الى الاستبانة

2. الفئات العمرية يوضح جدول (2) الى ان نسبة (40.8%) من افراد العينة من فئة (20-30), وكذلك نسبة (38.3%) من افراد العينة هم من فئة (31-40) وهي النسب السائدة إذ تتمتع العينة بالشبابية التي تتميز بروح معنوية وحماس ورغبة قوية في العمل ,بينما تقع نسبة (15.8%) هم من فئة (41-50) و نسبة (3.3%) هم من فئة (اقل من 20 سنة) والنسبة الاقل هم فئة (51 فأكثر) إذ شكلوا (1.7%) فقط .

الجدول (2) البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للعمر

| اقل من 20 | | 30-20 | | 40-31 | | 50-41 | | 50 فأكثر | |
|-----------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|----------|-------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| 3.3% | 4 | 40.8% | 49 | 38.3% | 46 | 15.8% | 19 | 1.7% | 2 |

المصدر : من إعداد الباحث استناداً الى الاستبانة

3. المؤهل العلمي (التحصيل الدراسي) يوضح جدول (3) ان غالبية الافراد العاملين حاصلين على شهادة البكالوريوس فقد شكلت نسبتهم (36.7%) وتليهم بنسبة مقاربة الافراد الحاصلين على شهادة الإعدادية إذ شكلوا نسبة (35%) , أما الحاصلون على شهادة الدبلوم الفني بلغت نسبتهم (20.8%) , وبلغت نسبة الافراد الذين تحصيلهم الدراسي متوسطة فما

دون (7.5%) , أما الافراد الحاصلون على الشهادات العليا (دبلوم عالي , ماجستير , دكتوراه) بلغت نسبتهم (0%)

الجدول (3) البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للتحصيل الدراسي

| متوسطة فما دون | | اعدادية | | دبلوم فني | | بكالوريوس | | دبلوم عالي | | ماجستير | | دكتوراه | |
|----------------|--------|---------|--------|-----------|--------|-----------|--------|------------|--------|---------|--------|---------|--------|
| العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| 9 | 7.5% | 42 | 35% | 25 | 20.8% | 44 | 36.7% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |

المصدر : من إعداد الباحث استناداً الى الاستبانة

4. سنوات الخدمة يوضح جدول (4) الى وجود نسبة (50.8%) من أفراد العينة المبحوثة لديهم خدمة (اقل من 5 سنوات) وهي النسبة الاكبر من العينة , تليها نسبة (34.2%) الذين لديهم مدة خدمة تتراوح (5-10 سنة) , ونسبة (11.7%) للافراد الذين تتراوح مدة خدمتهم (11- 15 سنة) , ونسبة (3.3) تشير الى الافراد الذين يملكون مدة خدمة (16- 20 سنة) , وهذا يشير الى أن العينة تمتلك خبرة متوسطة بعمليات المؤسسة نتيجة لحدائة تأسيسها وهذا بدوره يؤثر في إجاباتهم ومستوى فهمهم وادراكهم لفقرات الإستبانة .

الجدول (4) البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للسنوات الخدمة

| اقل من 5 سنوات | | 5- 10 سنوات | | 11- 15 سنوات | | 15- 20 سنة | |
|----------------|--------|-------------|--------|--------------|--------|------------|--------|
| العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| 61 | 50.8% | 41 | 34.2% | 14 | 11.7% | 4 | 3.3% |

المصدر : من إعداد الباحث استناداً الى الاستبانة

5. المنصب الوظيفي يوضح جدول (5) الى أن النسبة الاكبر من افراد العينة المبحوثة هم موظبين فقد شكلوا نسبة (89.2%) وهذه النسبة شكلت الغالبية العظمى من العينة , ونسبة (5%) يشغلون منصب مسؤول وحدة , ونسبة (4.2%) يشغلون منصب معاون رئيس قسم , ونسبة (0.8%) يشغلون منصب مسؤول شعبة , وكذلك نسبة (0.8%) يشغلون منصب معاون مسؤول شعبة .

الجدول (5) البيانات العامة لعينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

| موظف | | مسؤول وحدة | | معاون مسؤول شعبة | | مسؤول شعبة | | معاون رئيس قسم | | رئيس قسم | |
|--------|-------|------------|-------|------------------|-------|------------|-------|----------------|-------|----------|-------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| %89.2 | 107 | %5 | 6 | %0.8 | 1 | %0.8 | 1 | %4.2 | 5 | %0 | 0 |

المصدر : من إعداد الباحث استناداً الى الاستبانة

تاسعاً : أدوات البحث

استخدمت عدة أدوات في جمع المعلومات اللازمة لإتمام الجانب النظري والعملي للدراسة وهي:

1. أدوات الجانب النظري : إتمدت الكتب والرسائل والأطاريح والبحوث والدوريات والتقارير
2. أدوات الجانب العملي : تم اعتماد الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة

عاشراً الاساليب والبرامج الاحصائية المستخدمة

1. اختبار الصدق والثبات لمقياس البحث
أ- اختبار ألفا كرونباخ لثبات ألتساق لعبارات الاداة
2. الأساليب الاحصائية الوصفية : يتم استخدامها للتحقق من تركز إجابات العينة وتشتتها (الانحراف المعياري , المتوسط الحسابي)
3. الأساليب الإحصائية التحليلية : وتتضمن (اختبار (f) , اختبار (t) , معامل الارتباط البسيط , معامل الانحدار , معامل التحديد R^2)
4. البرامج الإحصائية المستخدمة
أ- استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V. 25) لمعالجة البيانات .
ب- استخدام البرنامج الإحصائي (Microsoft Excel ,2010) لمعالجة البيانات .

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

أولاً: بعض الدراسات السابقة

الدراسات الخاصة بالقيادة الإبداعية :

1. دراسة لعريب وسام , حديد مختار , (2020) بعنوان (واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية : دراسة ميدانية بجامعة جيجل) تناولت الدراسة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا في جامعة جيجل , إذ أستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات , شملت العينة 50 قائداً جامعياً من بينهم العمداء ونوابهم و رؤساء الأقسام وتم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل , أظهرت النتائج ان مستوى الممارسات السلوكية المرتبطة بالقيادة الإبداعية مثل الحساسية تجاه المشكلات , المثابرة , المبادرة , الطلاقة , الاصاله وروح البهجة والبشاشة , كانت متوسطة بين القيادات العليا في الجامعة , كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات العليا في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية تعزى الى عوامل مثل العمر , الوظيفة الحالية , الدرجة العلمية او سنوات الخبرة في المناصب القيادية , أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز جميع سمات القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا في الجامعة لرفعها من مستوى متوسط الى مستوى عالٍ , إذ يمكن تحقيق ذلك عن طريق تطوير القدرات الفكرية والإبداعية لهذه القيادات عبر التشجيع المستمر والمتابعة والتطوير , كما اكدت الدراسة على أهمية منح صلاحيات أوسع للقيادات الجامعية بما يتناسب مع مسؤولياتهم إذ يُعد ذلك حافزاً معنوياً لهم .
2. دراسة الهيتي , علي جبير , (2023) بعنوان (القيادة الإبداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي دراسة تحليلية في مديرية تربية الأنبار) استهدفت الدراسة التعرف على مدى توفر صفات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في مديرية تربية الأنبار , كما سعت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار الاستراتيجي في المديرية قيد البحث. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. تم توزيع الاستبانة على 63 مديراً يشغلون مناصب إدارية في الإدارة الوسطى مثل رؤساء الأقسام ومديري الوحدات أو الشعب في مديرية تربية الأنبار. استخدم الباحث برنامجاً إحصائياً جاهزاً لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج. وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية والدرجة الإجمالية للابتكار الاستراتيجي للمديرين في مديرية تربية الأنبار. وأوصى الباحث بأن يقوم مدير تربية الأنبار بتعزيز الابتكار الاستراتيجي داخل المديرية عن طريق توفير بيئة عمل مريحة، وبناء علاقات جيدة مع الموظفين، وتهيئة مناخ يشجع على الإنجاز والتميز.

الدراسات الخاصة بسلوك العمل الإبتكاري :

1. المنسي, محمود عبد العزيز (2022) على دراسة العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الإبتكاري في العمل : الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك (دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية , إذ تناولت الدراسة العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والإبتكاري في العمل فضلاً عن العلاقة غير المباشرة عن طريق التعديل الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً , تم اجراء الدراسة على عينة شملت 328 فرداً وُجمعت البيانات الأولية باستخدام إستبانة وزعت على افراد العينة , بلغ عدد الإستبانات المُستوفاة بشكل صحيح 291 إستباناً بنسبة استجابة وصلت الى 88.7% وأظهرت النتائج عدة نتائج ابرزها وجود علاقة ذات دلالة ايجابية مباشرة بين القيادة التمكينية مع كل من التعديل الوظيفي و السلوك الإبتكاري للعاملين , كما أظهرت وجود علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة بين التعديل الوظيفي والسلوك الإبتكاري , وكذلك تبين ان التعديل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الإبتكاري , وأخيرا أظهرت الدراسة ان الدعم الاجتماعي المدرك يعزز العلاقة بين القيادة التمكينية والتعديل الوظيفي في البنوك التي شملتها الدراسة

2. عباس , عبير عباس عبد الحميد , (2024) , (اثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الإبتكاري : الدور الوسيط لانخراط الموظفين) , هدفت الدراسة الى توضيح اثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة مثل التقدير , التمكين , تطوير الكفاءات , المكافآت ومشاركة المعلومات في السلوك الإبتكاري للعاملين , كما تهدف الى تحليل الدور الوسيط التفسيري لانخراط العاملين في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الإبتكاري وذلك في سياق شركات الاتصالات المصرية , اعتمد البحث على التصميم الوصفي الكمي لاختبار الفرضيات , وتم استخدام مقاييس تم التحقق من صدقها وثباتها من الادبيات ذات الصلة لقياس المتغيرات وتم إعداد إستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 250 عاملاً من اربع شركات اتصالات مصرية , أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات بشكل عام وقطاع الهواتف المحمولة بشكل خاص , يُبدي اهتماماً كبيراً بتحفيز السلوك الإبتكاري للعاملين لاسيما في ظل التحديات البيئية العالمية وانتشار جائحة كورونا , وتسعى الشركات جاهدة لتعزيز سلوكيات الإبتكار عن طريق تطبيق ممارسات عمل عالية المشاركة وتعزيز انخراط العاملين , وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقييم هذه الجهود 3.9 , كما كشفت النتائج وجود تاثير ايجابي ذي دلالة احصائية لممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة في السلوك الإبتكاري في العمل داخل شركات الاتصالات , واطهرت النتائج ان ممارسات التقدير , التمكين وتطوير الكفاءات تُعد من ابرز العوامل المؤثرة في تعزيز انخراط العاملين فقد فسرت 55% من التباين في الانخراط الوظيفي , واختتمت الدراسة بالاشارة

الى ان انخراط العاملين يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والسلوك الابتكاري في العمل .

الفصل الثاني الجانب النظري للبحث

المبحث الأول

القيادة الابداعية

أولاً / القيادة

1. مفهوم القيادة

قال تعالى { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ } صدق الله العلي العظيم , القيادة في اللغة العربية فعل مشتق من فعل (قاد) وضدها السوق , فيقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها فالقائد يُعد كدليل او مرشد وهو الشخص الذي يملك قوة التأثير على الآخرين (بوحوش , زيارة , 2023 : 3) , عُرفت القيادة بحسب (Jones,Goffee,2006:14) بانها علاقة اجتماعية بين القائد والتابعين تعتمد على التفاعل والتأثير المتبادل بينهما وتتطلب النضج والعناية في إدارة هذه العلاقة المعقدة

ثانياً / الابداع

1. مفهوم الابداع

قال تعالى { وَالسَّمَاءَ بَنَيْنَاهَا بِأَيْدٍ وَ إِنَّا لَمُوسِعُونَ } صدق الله العلي العظيم ,الإبداع في اللغة العربية مشتق من فعل "بَدَع"، وبدع الشيء، أي أنشأه على غير مثال وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة إحداث "Innovative" و إيجاد شيء جديداً والإبداع كما جاء في لسان العرب "من بدع بدعه بدعا" أنشأه وبدأه، وبدع الشيء اخترعه" (بوحوش , زيارة ,مرجع سابق : 4) الإبداع هو "حالة عقلية بشرية تميل لإيجاد افكار او طرائق او وسائل غاية في التفرد بحيث تشكل اضافة حقيقة لمجموعة النتاج الانساني كما تكون ذات فائدة حقيقة على ارض الواقع" (محمد , 2015 : 282)

ثالثاً / القيادة الابداعية

1. مفهوم القيادة الابداعية

تُعَدّ القيادة الإبداعية من أهم العوامل التي تُسهم في تحقيق النجاح والتميز في أي منظمة فهي تركز على قدرة القائد على التفكير بشكل ابتكاري وتحفيز فريق العمل لاستكشاف أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات.

هناك اختلاف في تعريف القيادة الابداعية باختلاف الباحثين فُعُرفت القيادة الابداعية بانها امكانية القادة من تغيير وتطوير الافكار او انتاج افكار جديدة يمكن عن طريقها وباستخدام الافراد والوسائل التقنية من تحقيق اهداف المنظمة بطرائق غير تقليدية (الغامدي , 2012 : 9) . والقيادة الابداعية "هي القيادة القادرة على جمع الافكار الجديدة سواء عن طريق القائد او العاملين معه او عن طريق مصادر خارجية وتحليل هذه الافكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويج لها داخل المؤسسة وتنفيذها (قنديل , 2010 , 163)

وعُرفت بواسطة (رشيد , عادل , 2017 : 416) على انها القدرة التي يمتلكها القائد بالاحساس بالمشكلات وادراكها وقدرته على توليد افكار غير اعتيادية ومفاجئة والخروج باكثر من حل لهذه المشكلة , وتم تعريف القيادة الابداعية بأنها النمط الذي يتصف بالحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والاصالة والمبادرة (لعمور , عبد السلام , 2017 : 191) . وعرفها (الشهراني , 2018 : 79) بأن القيادة الابداعية هي امكانية التأثير في الاخرين لتحقيق الاهداف المنشودة ولكي يكون هذا التأثير له فاعلية حقيقية لابد من أن تكون القيادة مستندة الى الابداع في اعدادها وتكوينها لتفسر المعرفة التي تكتسبها الى افكار وحلول جديدة تتسم بالجودة لتحقق فائدة عن طريق حلها للمشكلات بطريقة ابداعية .

التعريف الإجرائي للقيادة الإبداعية : هي القدرة التي يتمتع بها القائد على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التفكير الابتكاري وحل المشكلات بطرائق غير تقليدية , عن طريق توفير بيئة عمل داعمة , تهيء فرصاً للتجريب والتعلم , مع توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال

2. أهمية القيادة الإبداعية

أصبحت القيادة الإبداعية ذات أهمية بالغة وضرورية ليس فقط في المؤسسات الإنتاجية، ولكن أيضاً في مؤسسات القطاع العام، وهناك عدة نقاط تبرز فيها أهمية القيادة المبدعة كما يأتي :
(الهيتي ، 2023 : 1723-1724)

- أ- تُعد مصدراً للأفكار الإبداعية الأصلية التي تُسهم في خلق مناخ يساعد افراد المجموعة على المشاركة بشكل خلاق، للمبادرة، والابتكار، والتشاور بأفكارهم الإبداعية وتشجيعهم على العمل.
- ب- تُزيد من جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المؤسسة و قطاعاتها وإداراتها في مختلف المجالات الادارية و الفنية والمالية.
- ت- تعمل على تطوير وتراكم مهارات وقدرات الفرد الشخصية في التفكير الإبداعي والتفاعل مع المجموعة عن طريق فرق العصف الذهني .
- ث- تُساعد في تحويل الأهداف المحددة إلى نتائج فعلية إيجابية لتحفيز العاملين لتنفيذ المهام والتغيير المطلوب للقيادة الإبداعية.
- ج- تُعد حجر الأساس في حياة المجتمعات و المنظمات وهي واحدة من اسباب ضمان نجاحها واستمراريتها.

3. خصائص القيادة الإبداعية

يتميز القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، إذ يمتلكون قدرات إبداعية استثنائية تقودهم نحو النجاح والتفوق ومن اهم خصائص القيادة الإبداعية
(Mainemelis , Epitropaki , 2015 : 393-395)

- أ- تختص بان لها وضوح تام في ذهن المبدع لرؤية المنظمة المستقبلية واهدافها الاستراتيجية وللقيم والاتجاهات الحاكمة للمنظمة التي ينتمي اليها .
- ب- التنبؤ للمستقبل وتحديه ومحاولة لوضع خطط استباقية لحل المشكلات بشكل ابداعي .

ت- ومن اهم الخصائص التي تمتاز بها القيادة الإبداعية هي القدرة على رؤية الصورة الكلية للمنظمة ومن الجوانب كافة والسعي لتحقيق الجودة والتميز للمنظمة التي ينتمي اليها القائد المبدع .

ث- لما لا شك فيه بان اساس القيادة الإبداعية هما الابداع والابتكار فهما وجهان لعملة واحدة في شخصية القائد الذي يسعى دائما نحو الحلول الابتكارية الإبداعية .

4. مميزات القيادة الإبداعية

تُمثل القيادة الإبداعية أسلوبًا فريدًا في الإدارة يعتمد على: الابتكار والقدرة، على التفكير خارج الصندوق، إذ تتميز (هاشم ، 2023 : 297) :

- أ- بقدرتها على الجمع بين الرؤية الاستراتيجية والتفكير الابتكاري ما يسمح للقائد بتوجيه فريقه نحو حلول غير تقليدية وتجاوز لتحديات بطرائق جديدة .
- ب- البصيرة والأخلاق: تعني القدرة على معالجة المشكلات عن طريق تصور بدائل متنوعة ومميزة فالقائد المبدع يمتاز بقدرته على تحليل المعلومات لمدد طويلة ولا يمل من تجربة الحلول المختلفة ولا يفقد صبره بسرعة.
- ت- التكيف مع التغيير: يتعامل القائد المبدع مع المواقف الغامضة أو الصعبة بشكل يحفزه على البحث عن حلول، وهو أحد عناصر الإبداع الأساسية.
- ث- الثقة بالنفس وبالآخرين: لا يستسلم القائد المبدع بسهولة، ولا يتردد في اقتراح بدائل جديدة وجريئة، يرى الفشل كتجربة يمكن الاستفادة منها لتحقيق النجاح.
- ج- القدرة على التكيف والتجديد والتجريب: يمتاز القائد المبدع بقدرته على مواجهة تحديات المجتمع وعدم الانكسار أمام مشكلاته يشكك في الأمور التي يُعدها الناس مسلمات، وقادر على التكيف الإيجابي مع التغيرات والتطورات في المنظمات.
- ح- الجرأة في طرح الآراء والمقترحات: يعبر القائد المبدع عن آرائه ومقترحاته بجرأة، ويناقش التعليمات والأوامر الصادرة عن الإدارة العليا بعقلانية ، لا يتبنى الآراء من دون تفكير ولا يسعى لكسب رضا رؤسائه أو تجنب غضبهم

5. مراحل القيادة الإبداعية

لتطبيق القيادة الإبداعية لابد من مرورها بعدة مراحل لتكون جاهزة لممارستها داخل المؤسسة وهذه المراحل هي :

أ- مرحلة الاعداد والتحضير: هي اولى المراحل التي تمر بها القيادة الإبداعية ويتم عن طريقها البحث عن المشكلة من الجوانب كافة ولمدة زمنية يمكن عن طريقها ان يكتسب الافراد الخبرة والمهارة المعرفية ومعرفة اساليب تحديد المشكلة وكيفية التفكير لإيجاد الحلول لها, تكون هذه المرحلة هي مرحلة ظهور الابداع إذ تفتح اذهان المبدعين في البدايات الاولى من العمل لتنمية افكارهم الإبداعية فيبدأ المبدعون في البحث وجمع المعلومات ذات العلاقة بفكرته و تتميز الافكار بهذه المرحلة بعدم الترابط والتناسق ويسعى كل مبدع الى جمع المعلومات بالطرائق كافة عن طريق القراءة واجراء الحوارات والمناقشات مع ذوي الخبرة وما يميز المبدع في هذه المرحلة التردد والتوتر النفسي هذا ونادر ما يفرز الفنان المبدع في هذه المرحلة افكاره الأصيلة بل تأتي بعد خبرات متنوعة وجهد متواصل وعادات خاصة به تساعده على خلق وتنمية افكار مبدعة وجديدة تتميز هذه المرحلة بالبحث عن المشكلات في المنظمة والتفكير بطريقة لإيجاد حل لها ومن هنا تتكون الافكار الإبداعية ويحاول القائد جمع عدد كبير من المعلومات والبيانات التي تخدم فكرته وايضا يحاول كسب مهارات وخبرات شخصية (العربي , طويهي , 2023 : 39-40)

ب- مرحلة الاحتضان : تُعرف هذه المرحلة بأنها تلك التي يشعر فيها الفرد مباشرة بالإبداع، إذ تبدأ بعملية خلق جديدة وابتكار ينشأ من حالة الغموض ويتجه نحو الوضوح. تبدأ هذه الرحلة من المراحل الحسية والرمزية، إذ يشعر الشخص بأن هناك شيئاً مفقوداً في البداية، تكون المرحلة غامضة ومبهمة، ثم يظهر صراع داخلي يختفي عند بروز لمحة من الإلهام (هريو , 2022 : 981) .

ووضح (آل حسين , 2018 : 17) المراحل النهائية للقيادة الإبداعية :

ت- مرحلة الالهام : في هذه المرحلة تفشع الضبابية وتصبح الفكرة كاملة وتتبادر للقائد حلول مباشرة ويشعر بالارتياح , لأنه قام بتحقيق انجاز .

ث- مرحلة التحقيق : هذه هي المرحلة التي يتم فيها انتقاء الفكرة الجديدة وتطويرها، مما يؤدي في النهاية إلى تحويل الإنتاج الإبداعي إلى واقع ملموس, بعد اجتياز جميع هذه المراحل, نصل إلى الفكرة النهائية التي تتسم بالخصائص ذاتها، بالوعي, والأصالة، والمصادقية, وكل واحدة منها تتبعها مدة من التحقق، بحيث يتم اختيار الفكرة بموثوقية , بناءً على ذلك يتم تحديد شكل الفكرة النهائية بالشكل المناسب والناجح.

6. تحديات القيادة الإبداعية

ظهرت العديد من التحديات او المصاعب التي تواجه القيادة الإبداعية من حيث القدرة على تنفيذها مثل عدم الثقة في النفس والخوف من المسؤوليات والخوف من الفشل والمخاطرة وقله التحديات والميل الى التعقيد والمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات الى المرؤوسين والابتعاد عن تطبيق التقنيات في مجال إدارة التنمية , ومن أبرز المعوقات ما يأتي :

أ- المعوقات الشخصية: هي العوامل التي تحد من قدرة الفرد على تحقيق اهدافه وتطوير ذاته (هرمز , 2022 : 983)

- ترتبط بنمط الشخصية وما تحمله من سمات موروثه, مثل الميل للمجاراة والمسايرة والتبعية, ما يؤدي إلى تشويه عملية التفكير الإبداعي .
- التفكير غير المنظم في معالجة المشكلات.
- عدم القدرة على مواجهة المخاطر وتحملها.
- ضعف شعور القائد بأهمية الأعمال التي ينفذها.

ب- المعوقات التنظيمية : هي التحديات والقيود الداخلية التي تواجهها المنظمات , إذ تؤثر سلباً في سير العمل وتحقيق الاهداف بكفاءة (ابو دقة , 2021 , 24-25)

- نقص معرفة القائد بجوانب المشكلة نتيجة العزلة أو التفكير السطحي, ما يحد من الإبداع.
- التسرع في حل المشكلات يؤدي إلى تقديم حلول سطحية من دون دراسة الجوانب كافة.
- الخوف من الفشل يعزز التمسك بالروتين ويعيق الابتكار.
- تشوش أهداف المنظمة, واتباع القيادة الديكتاتورية والمركزية, وضعف المهارات الفنية والميدانية لدى الموظفين من أبرز التحديات.
- ضعف المستوى الفني والمعرفي, وعدم الرغبة في تطوير الذات, والصراع بين الأتباع يعيق القيادة الفعالة.

7. اساليب القيادة الإبداعية

تختلف المنظمات والفرق في اساليبهم الإبداعية في حل المشكلات , و دور القائد في كيفية ادارة هذه للأساليب يمكن ان يكون له تأثير كبير في السلوك الإبداعي لدى العاملين , ومن هذه الاساليب المستخدمة هي : (سلطان , 2018 : 22)

أ- اسلوب القيادة المشتركة هذا الاسلوب يركز على أهمية القيادة برؤية مشتركة للمساعدة في صياغة مناخ مناسب للأبداع والابتكار ولتحقيق الولاء والانتماء عن طريق تحفيز الافراد العاملين في تأدية مهامهم في الوصول بالمنظمة الى النجاح والاستمرار

ب- اسلوب القيادة بالأهداف: هنا يتم التركيز على مجموعة من الخطوات , إذ تبدأ بتحديد الأهداف من القائد وبعدها يتم إجراء مجموعة من الاجتماعات يتم أخذ موافقة كل موظف على الاهداف المحددة له ويعتمد هذا على اساس المشاركة التي تبدأ بأعلام العاملين بالأهداف التي وضعت سابقا وتنتهي هذه الاجتماعات بالاتفاق بين القائد واتباعه على الاهداف التي تم تحديدها لكل منهم ومن خصائص هذه الاهداف يجب ان تكون واضحة ويتم صياغتها كتابة , يتناقش القائد مع كل تابع عن انجاز هذه الاهداف وفي النهاية يقرر الطرفان ما هي المستلزمات الفنية والموارد اللازمة استخدامها لإنجاز هذه الاهداف من موارد مادية ومالية وبشرية وتكنولوجية وبعدها يبدا العاملون بالعمل لإنجاز تلك الاهداف وهم يحصلون على معلومات عن طريقها يقومون بتقييم مدى انجازهم وعلى اساس هذه المعلومات يقومون اما بتعديل الاهداف او بتعديل الاداء او الاستمرار من بدون اجراء اي تعديلات وفي نهاية المدة يتم عقد اجتماعات دورية بين القائد والمرؤوسين و تبدأ الدورة الاخرى , وكذلك اشار (شفيق , 2009 : 30 - 33) الى بعض اساليب القيادة الناجحة هي:

ت- رفع الكفاءة المؤسسية يعني تعزيز القدرة على إنجاز المهام بفعالية عن طريق تحسين أداء الموظفين وكفاءة المعدات , لتحقيق ذلك:

- تطوير الموظفين: يتم عبر تدريبهم بدورات متخصصة على وفق حاجات المؤسسة، وتنظيم مناقشات علمية ومسابقات تحفيزية مع تقديم جوائز للمتفوقين، فضلاً عن توفير بيئة ملائمة تدعم التدريب لتحقيق أفضل النتائج.
- صيانة المعدات: الإنسان والمعدات عنصران متكاملان، فلا يمكن تحقيق أداء فعال بموظف كفاء يعمل بأدوات غير صالحة أو غير مناسبة.
- النظام والانضباط: القائد الناجح يعزز الانضباط كسلوك ذاتي لدى مرؤوسيه، وذلك بمكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين، مع تجنب العقوبات الجماعية، ليكون مثلاً يُحتذى به.
- الروح المعنوية: تمثل الحالة النفسية للفريق، إذ تعزز الحماس، الإخلاص، والتعاون، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بثقة وقدرة على تجاوز التحديات.

8. ابعاد القيادة الابداعية

تتميز القيادة الابداعية بمجموعة من الابعاد اهمها :

أ- الحساسية للمشكلات: تُعد الحساسية للمشكلات من أبرز الصفات الإبداعية للقائد، فهي تعني القدرة على رؤية المشكلة بوضوح، وتحديدتها بدقة، وفهم حجمها وأبعادها وتأثيراتها , كما

تتضمن الواقعية في تناول الأمور ومعالجتها ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات التي تربط بينها (البوشي , بوبشيت , 2018 : 615)

ب- الأصالة تعني التفكير خارج الصندوق وعدم الانصياع للأفكار السائدة والمعتادة , فالقائد المبدع يمتاز بفكر أصيل ويشعر بالملل من تكرار استخدام الحلول التقليدية في مواجهة المشكلات أو تحديات العمل. (محمد , مرزوق , 2023 : 6)

ت- الطلاقة : الطلاقة تشير إلى قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار يتجاوز المتوسط, ما يعكس مهاراته الإبداعية لهذا السبب, غالبًا ما يمتاز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير. الطلاقة تقاس بعدد الاستجابات وسرعة ظهورها, ويمكن تصنيفها إلى خمسة أنواع: (ريمة, 2016 : 7)

- الطلاقة اللفظية: وهي سرعة الشخص في استحضار وتوليد الكلمات.
 - الطلاقة الابتكارية: إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تحمل المعنى نفسه .
 - طلاقة الأفكار: استحضار مجموعة كبيرة من الأفكار في وقت محدود.
 - طلاقة التعبير: التفكير بسرعة في كلمات مترابطة تناسب موقف معين.
 - طلاقة الأشكال: إضافة عناصر جديدة إلى أشكال معينة لتشكيل رسوم حقيقية.
- ث- المرونة تعني القدرة على التفكير بطرائق متنوعة أو بطريقة تختلف عن التصنيف التقليدي, والنظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة , هي أيضاً درجة السهولة التي يستطيع بها الفرد تغيير موقفه أو وجهة نظره, من دون التعصب لأفكاره , ما يعني النظر إلى الأمور من عدة أبعاد (المهنا , 2020 : 258)

ووضح (بوادي, بشان , 2023 : 14- 15) المثابرة والمبادرة على أنها :

ج- المثابرة : وتمثل القوة والعزيمة والاصرار على الانجاز وكذلك تحمل المسؤوليات لزياده النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول الى الحلول المبتكرة والجديدة لحل المشكلات , وتميل المثابرة للأعمال التي فيها تحدي وصبر و تُعد أحد أهم السمات الشخصية القادرة على تحمل المسؤولية وتحقيق الانجازات وكذلك التحكم في الانفعالات والاستمرار في ايجاد حلول مفيدة بعيدا عن التعصب العقلي , فالفرد المبدع يكون محباً للمخاطرة ويكون مستقلاً ومثابراً وكذلك عالي الدافعية وينفتح على الآراء الجديدة ويقدر على ان يتسامح ويعمل على تعديل افكاره حتى يصل الى الصورة الإبداعية لتحقيق الاهداف المنشودة .

ح- المبادرة : وتعني القدرة على الابداع والابتكار والتصرف بحكمة وسرعة في مختلف المواقف وهي سمة من سمات القائد المبدع , والمبادرة تظهر في مناخ صحي يحفز العاملين ويشجعهم على المبادرات يشجع القائد المبدع على المبادرة إذ تظهر مبادراته في اتخاذ القرارات المهمة لإحداث التغييرات الاستراتيجية لذلك يجب ان يتصف بالشجاعة وحسن التصرف وسرعه الانجاز في العمل والقدرة الإدراكية لفهم حاجات الاخرين .وقد تم إعتقاد مقياس (عبد الله , فندي , 2022 : 281 – 283) لقياس ابعاد القيادة الإبداعية .

المبحث الثاني

السلوك الابتكاري

1. مفهوم السلوك

يعرف السلوك بأنه أي نشاط يقوم به الإنسان، سواء أكان ظاهراً أم خفياً، مثل التفكير والتذكر، ويعكس حاجاته ورغباته , قد يكون هذا السلوك إرادياً يمكن للإنسان التحكم فيه، أو غير إرادي مثل التنفس الذي لا يمكن للإنسان إيقافه أو التحكم فيه كما أن السلوك البشري ليس ثابتاً في كثير من الحالات، إذ يتأثر بالعوامل والبيئة المحيطة. (المغربي , 2004 : 6)

2. مفهوم الابتكار

الابتكار في اللغة مأخوذ من الفعل "بكر" الذي يعني الإسراع او المبادرة , يُفسر على انه التوجه مبكراً او ادراك الشيء منذ بدايته , ويقال ايضاً ان الابتكار يشير الى التقدم على الاخرين , اي ادراك بداية الشيء او اوله , وفقاً للمعجم يستخدم "بكر بكورا" للدلالة على الخروج في الصباح الباكر و بكرت الشجرة اي التي ثمرت مبكراً , واصل الكلمة "البكرة" التي تعبر عن الشيء الاول او الجديد , اما المبتكر فهو ما لم يسبق اليه , سواء فكرة جديدة او فعل غير مألوف مثل ابتكار المعاني الجديدة و غير المسبوقة (غدايفي , واخرون (2018: 776)

السلوك الابتكاري

1. مفهوم السلوك الابتكاري

الإبداع والابتكار وسلوك العمل الابتكاري هي ظواهر معقدة، وغالبًا ما يتم الخلط بين هذه المصطلحات عند وصف هذه الظواهر في كثير من الأحيان، تُستخدم الأبحاث هذه المصطلحات، لاسيما الإبداع والابتكار، بشكل متبادل ، كما يحدث أيضًا أن يُخلط بين سلوك العمل الابتكاري الذي يشمل انخراط الموظفين في سلوكيات تؤدي إلى الابتكار ، ويُعرّف السلوك الابتكاري بأنه جميع الأنشطة الفكرية أو العملية التي يقوم بها الموظفون، سواء بشكل فردي أو جماعي، بهدف إنتاج وتنفيذ الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في مجال عملهم (Afsar et al 2020: 1082)

تم تعريفه أيضًا كعملية متعددة المراحل تشمل تحديد المشكلة وتوليد الأفكار الجديدة ورعايتها ودعمها حتى إتمامها.(Strobl et al .., 2020 :809) ، تناولت دراسة سكوت وبروس (1994) السلوك الابتكاري للأفراد العاملين وحددت عملية تتكون من ثلاث مراحل توضح كيفية ابتكار الفرد في مكان العمل. في المرحلة الأولى، يقوم الفرد بتحديد المشكلة وطرح أفكار جديدة أو مستعارة لحلها ، في المرحلة الثانية يسعى الفرد للحصول على الدعم لفكرته من داخل المنظمة وخارجها ، أما في المرحلة النهائية فيعمل الفرد على تطوير إنموذج أولي لفكرته ويعرض كيف يمكن تنفيذها فعليًا. (Iqra..et al ,2016: 178) ، عرّف ويست وفار(1990) سلوك العمل الابتكاري على أنه إدخال وتطبيق مقصود لأفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة داخل دور أو مجموعة أو منظمة ، بهدف تحقيق فائدة ملموسة للفرد أو المجموعة أو المنظمة أو المجتمع الأوسع يتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية (Dixit : Swaroop ، 461) :

أولاً / يشير فار وويست بوضوح إلى الحدّثة النسبية للابتكارات، إذ يجب أن تكون الابتكارات جديدة على وحدة التبني المعنية، وليس من الضروري أن تكون الاكتشافات أو الاختراعات جديدة تمامًا.

ثانيًا / يركز التعريف على الأهمية ليس فقط على إدخال الابتكار ولكن أيضًا على التطبيق الفعلي له.

ثالثًا / لا تُعد الأفكار ابتكارات حقيقية إلا إذا نجحت في تحقيق فائدة ملموسة لوحدة التبني المعنية لذلك، يعتمد تعريف الابتكار جزئيًا على النتيجة النهائية وتأثيره، إذ يتم تصنيف شيء جديد على أنه ابتكار أو لا بناءً على تأثيره .

التعريف الإجرائي لسلوك العمل الإبتكاري : هو مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها الفرد داخل بيئة العمل بهدف تقديم أفكار جديدة أو تحسين العمليات والمنتجات، ويتم قياسه عن طريق مدى مساهمته في تحقيق التطوير والإبداع داخل المنظمة.

2. أهمية السلوك الإبتكاري : تتجلى أهمية السلوك الإبتكاري للعاملين في العديد من الجوانب التي تؤثر بشكل ملموس في الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات:
(Trogett,Paul,2008:67)

- أ- تعزيز الأداء الفردي: العاملون الذين يمارسون السلوك الإبتكاري يتمتعون بقدرة أكبر على إيجاد حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات، ما يعزز من إنتاجيتهم ويساعدهم في تحقيق أهداف المنظمة بسرعة وكفاءة.
- ب- زيادة الرضا المهني: المشاركة في الأنشطة الإبتكارية تمنح العاملين شعورًا بالإنجاز والتقدير، ما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاهم الوظيفي.
- ت- تعميق روح التعاون والعمل الجماعي: الإبتكار غالبًا ما يتطلب تفاعلًا وتبادلًا للأفكار بين الزملاء، ما يعزز بيئة عمل تعاونية ويشجع على العمل المشترك.
- ث- المرونة في مواجهة التغيرات: الموظفون الذين يتمتعون بسلوك إبتكاري يتميزون بقدرتهم العالية على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، سواء على الصعيد التقني أو التنظيمي.
- ج- تطوير المهارات والكفاءات: الإبتكار يتطلب التعلم المستمر وخوض التجارب الجديدة، ما يحفز العاملين على تنمية مهاراتهم وزيادة معرفتهم باستمرار.

3. مكونات العملية الإبتكارية

تتكون العملية الإبتكارية من مجموعة من العناصر المتكاملة التي تساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات قابلة للتنفيذ هذه المكونات هي الركائز التي تجعل الإبتكار ممكنًا وفعالًا في الواقع العملي، وتشمل ما يلي: (الالوسي ، 2002 : 123)

- أ- الطلاقة اللفظية: تتمثل في القدرة على إنتاج عدد كبير من الكلمات التي تفي بشروط أو مواصفات معينة وتتميز بخصائص فريدة ، مثل الكلمات التي تبدأ أو تنتهي بحرف معين.
- ب- الطلاقة التعبيرية: تعني القدرة على صياغة أفكار أو حديث متصل ضمن جمل تُعبّر بشكل متسلسل ومنظم عن معنى محدد وبأسلوب انقائي متميز.
- ت- الطلاقة الارتباطية: تشير إلى السهولة والسرعة في توليد أكبر عدد من الوحدات أو الأفكار ذات العلاقة المشتركة بين عناصر مختلفة، مما يُظهر علاقات جديدة.

ث- الطلاقة الفكرية: تتعلق بإنتاج أفكار أو وحدات من المعلومات عن مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

وأشار (الكوني واخرون ، 2022 : 152) لمكونات العملية الابتكارية بأنها تشمل :

- ج- المرونة: تعني قدرة الفرد على توليد أفكار متعددة ومختلفة، والتنقل بين فئات الأفكار المختلفة. تتضمن تغيير الحالة العقلية للفرد عند تغيير الموقف، مما يدل على مرونة العقل والقدرة على التفكير الإبداعي والتحرر من الجمود والنمطية.
- ح- الأصالة: تتعلق بإنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة وغير المألوفة، والتي لم يتم التعرف عليها سابقاً.

4. العوامل التي تؤثر في نشاط السلوك الابتكاري

السلوك الابتكاري هو عملية توليد أفكار جديدة ومفيدة، ويعد محركاً رئيساً للتقدم والتطور في مختلف المجالات. هناك عدة عوامل تؤثر في نشاط السلوك الابتكاري (شاكر، جدوع ، 2024 : 974-975) تقسم الى :

- أ- العوامل التي تؤثر إيجابياً في ناشط السلوك الابتكاري :
- التفهم الكافي بعدم كفاية النتائج المتحققة والسعي في تحسينها .
 - المطالبة بمستويات مهنية عالية لتحقيق نتائج افضل .
 - الحاجة إلى تحقيق الذات وتطويرها.
 - الجاهزية للمساهمة في عمليات الابتكار والثقة بالنفس.
- ب- العوامل التي تؤثر سلباً في نشاط السلوك الابتكاري
- نقص الوعي بالابتكارات والاعتقاد بإمكانية العمل بفعالية باستخدام الأساليب التقليدية.
 - تدهور الحالة الصحية والمشكلات الشخصية والإرهاق الناتج عن عبء العمل المتزايد.
 - انعدام الحوافز المعنوية والمادية والخوف من العواقب السلبية للتجارب الجديدة.
 - قلة الدعم ونقص الخبرة .

5. مراحل السلوك الابتكاري

يُعد السلوك الابتكاري من العوامل الأساسية التي تُسهم في تطور المجتمعات وتحسين الأداء الفردي والجماعي ، يتضمن الابتكار قدرة الأفراد أو الفرق على تطوير أفكار جديدة أو تحسين

أفكار قائمة بطريقة تؤدي إلى إضافة قيمة. يتكون السلوك الابتكاري من عدة مراحل رئيسية هي : (الطيب ، 2020 : 43)

- أ- مرحلة الإعداد والتحضير : تتضمن جمع المعلومات والبحث عن المشكلة من جميع جوانبها، مع الاستفادة من الخلفية النظرية والتفكير في التجارب السابقة لقراءات مختلفة في هذه المرحلة تتم عدة محاولات لحل المشكلة ، لكن الحلول تظل تقليدية ، ما يؤدي إلى الإقرار بالحاجة إلى حل إبداعي للتعامل معها.
- ب- مرحلة الاختبار أو الإنضاج : قد تستغرق وقتاً طويلاً أو قصيراً، وتعد من أهم مراحل الابتكار إذ تشهد عملية تفاعل عميقة تتداخل فيها العوامل الواعية وغير الواعية في شخصية المبدع، نتيجة الضغوط النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.
- ت- مرحلة الإشراق أو البروغ : تشير بعض الدراسات الى أن هذه المرحلة تمثل ميلاد الأفكار التي غالباً ما تظهر بشكل مفاجئ ومنتابح كما لو أن هناك شخصاً آخر يُمليها على المبدع. (سعدية ، ام الجيلالي ، 2022 : 58)
- ث- مرحلة التحقيق : تتضمن اختبار الأفكار المتوصل إليها، ومن الأفضل أن يجرب المبدع فكرته قبل طرحها للجمهور ، للتأكد من دقتها وفعاليتها المرحلة، يتقبل المبدع النقد حتى وإن كان معارضاً لفكرته أو نظريته مع تحديد نقاط الضعف والقصور ما يساعده على تعديلها وتطويرها قبل تحويلها إلى نتائج إبداعية نهائية (سعدية ، ام الجيلالي ، 2022 : 58)

6. السلوك الابتكاري للعاملين

يشمل السلوك الابتكاري للعاملين تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات واقعية، ويتضمن ذلك الترويج للفكرة وتنفيذها لذلك، يعد إبداع العاملين نقطة انطلاق نحو الابتكار التنظيمي الأوسع إن التحول من التفكير الإبداعي إلى الابتكار بشكل فعال ضروري لإنتاج منتجات مبتكرة لقد بحثت العديد من الدراسات في العوامل التي تؤثر في هذا التحول من الإبداع إلى الابتكار على سبيل المثال، يُعد العمل الجماعي أساسياً لتحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات ملموسة كما يُعتقد أن الابتكار يمكن أن يتم تعزيزه عن طريق بيئة تنظيمية تتيح الحرية، وتحمل الغموض وتقبل المخاطرة، وتقلل من الروتين، وتدعم التواصل وتبادل المعلومات وعلى النقيض، فإن التهديد وعدم الوضوح يمكن أن يعيقا عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات. كما يُعتقد ان الابتكار يمكن ان يتم تعزيزه عن طريق بيئة تنظيمية تتيح الحرية وتحمل الغموض وتقبل المخاطرة وتقلل من الروتين وتدعم التواصل وتبادل المعلومات ، وعلى النقيض فإن التهديد

وعدم الوضوح يمكن أن يُعيقا عملية الأفكار الإبداعية الى ابتكارات , باختصار يتطلب التحول الى الابتكار دفاعاً قوياً عن أفكار الشخص ومقاومة المعارضة وعدم التراجع بسهولة أمام الآخرين .(Xiang et al.,2010:53)

7. أبعاد السلوك الابتكاري

ينماز السلوك الابتكاري بعدة أبعاد تُسهم في تحفيزه وتعزيزه , تقوم الدراسة على اربعة ابعاد لقياس السلوك الابتكاري تتضمن ما يلي :

أ- استكشاف الأفكار: غالباً ما تبدأ عملية الابتكار بعنصر المفاجأة، إذ يتم اكتشاف فرصة أو ظهور مشكلة قد يكون الدافع تحسين الظروف أو مواجهة تهديد يتطلب استجابة فورية (Jeroen, Deanne , 2010 : 24)

ب- توليد الأفكار: هي المرحلة التي يتم عن طريقها تعريف العاملين بالمشكلات التي تواجه المنظمات، ويسعون عن طريقها إلى إيجاد حلول مبتكرة للتعامل معها تشمل هذه المرحلة على توليد الأفكار واختيار الفرص المناسبة، ويعتمد نجاحها على توفير فرصة متاحة للعاملين للتعبير عن أفكارهم داخل المنظمة. (مهدي , 2023 : 103)

ت- دعم الفكرة: بمجرد إنشاء الفكرة، تصبح الحاجة إلى الترويج لها ذات أهمية معظم الأفكار تحتاج إلى دعم لأنها قد لا تتماشى مع ما هو قائم في مجموعة العمل أو المنظمة حتى وإن كانت الأفكار مشروعة أو تسد فجوة في الأداء , يبقى هناك عدم يقين بشأن ما إذا كانت فوائدها ستفوق تكلفتها تطويرها وتنفيذها, ما يؤدي غالباً إلى مقاومة للتغيير في هذا السياق,يركز أدب الابتكار على الأشخاص الذين يؤدون أدواراً غير رسمية لدفع الأفكار الإبداعية إلى الأمام ومساعدتها على التحقيق.(Jeroen, Deanne, 2010 :24)

ث- تنفيذ الأفكار: تصميم إنموذج أولي مبتكر قد يكون قد جُرب أو استُخدم في فرق العمل أو في المؤسسة بأكملها. (أحمد , 2023 : 10)

وقد تم اعتماد مقياس (Jeroen ,Deanne ,2010 : 32) لقياس أبعاد السلوك الابتكاري .

الفصل الثالث الجانب العملي للبحث

أولاً: تقييم ثبات مقاييس البحث

استعمل الباحث معامل ألفا كرونباخ الفا من اجل تقييم مدى دقة وثبات الاستبانة والذي يقيم قدرة أداة القياس على إعطاء نتائج متنسقة عند تطبيقها في ظروف مشابهة , وتُعد القيم المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ حسب ما ذكره **(Nunnally & Bernstein 1994)**، تلك القيم التي لا تتجاوز قيمة (0.70) كحد أدنى مقبول في الدراسات السلوكية , كما تم حساب معامل الصدق لضمان صحة ودقة البيانات التي تم جمعها. وكما نلاحظ فإن جميع القيم على مستوى المتغير او البعد قد حصلت على معامل ثبات وصدق مقبول .

جدول (6) / نتائج اختبار ثبات مقاييس البحث وفقاً لـ ألفا كرونباخ

| المتغير | قيمة Cronbach alpha | الأبعاد | عدد الفقرات | قيمة Cronbach alpha للابعد | قيمة الصدق |
|-------------------|---------------------|--------------------|-------------|----------------------------|------------|
| القيادة الإبداعية | 0.93 | الحساسية للمشكلات | 4 | 0.87 | 0.64 |
| | | الإصالة | 4 | 0.83 | 0.80 |
| | | الطلاقة | 4 | 0.86 | 0.85 |
| | | المرونة | 4 | 0.85 | 0.85 |
| | | المبادرة والمثابرة | 4 | 0.89 | 0.76 |
| السلوك الابتكاري | 0.95 | احادي البعد | 10 | - | - |

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتناول الفقرات ادناه عميلة الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية عن طريق عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة، وعلى النحو ادناه.

1- القيادة الإبداعية

يتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد فرعية في أدناه وصف احصائي لكل منها :

1- الحساسية للمشكلات

حقق بُعد الحساسية للمشكلات وسطاً حسابياً موزوناً (3.87)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، ما يدل على إدراك جيد لهذا البعد من عينة الدراسة , وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.89)، وهي قيمة معتدلة تعكس تقارباً نسبياً في الآراء بين أفراد العينة. أما شدة الإجابة فقد بلغت (77.38%)، ما يعكس مستوى جيداً من التفاعل مع الفقرات المرتبطة بهذا البُعد. أعلى متوسط حسابي كان للسؤال (1sen)، إذ بلغ (3.94)، ما يشير إلى تقييم إيجابي لهذه الفقرة، وبلغ الانحراف المعياري لها (0.81)، ما يعكس تجانساً في الإجابات. في المقابل، حقق السؤال (3sen) أدنى متوسط حسابي بلغ (3.78)، مع انحراف معياري (1.02)، وهو ما يشير إلى وجود تشتت نسبي في الآراء عن هذه الفقرة.

2- الأصالة

من جانب آخر بينت بيانات بُعد الأصالة ان هذا البُعد له وسطاً حسابياً موزوناً (3.85)، وهو أيضاً أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، ما يدل على إدراك جيد لهذا البُعد. وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.82)، ما يشير إلى تقارب نسبي في الإجابات. كما بلغت شدة الإجابة (76.92%)، ما يعكس درجة مقبولة من التفاعل مع الفقرات المرتبطة بهذا البُعد. الفقرة الأعلى ضمن هذا البُعد كانت (1aut) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.78)، ما يعكس تقييماً إيجابياً قوياً، في حين كانت الفقرة الأدنى هي (3aut) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.86)، ما يشير إلى تباين أكبر في الآراء.

3- الطلاقة

حقق بُعد الطلاقة وسطاً حسابياً موزوناً (3.90)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، ما يعكس إدراكاً جيداً لهذا البُعد , وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.77)، وهي معتدلة وتدل على تجانس نسبي في الآراء. أما شدة الإجابة فقد بلغت (78.04%)، ما يعكس مستوى جيداً من التفاعل. أعلى فقرة ضمن هذا البُعد كانت (1flu) بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.73)، ما يشير إلى تقييم إيجابي للغاية. بينما كانت الفقرة الأدنى (3flu) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.86)، ما يعكس تبايناً نسبياً في الإجابات.

4- المرونة

حقق بُعد المرونة وسطاً حسابياً موزوناً (3.56)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، ما يدل على وجود إدراك لهذا البُعد , وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.03)، وهي مرتفعة نسبياً وتعكس تشتتاً في الآراء. شدة الإجابة لهذا البُعد بلغت (71.21%)، ما يعكس درجة معتدلة من التفاعل مع الفقرات, الفقرة الأعلى كانت (4fle) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.00)، ما يعكس درجة إيجابية نسبية , أما الفقرة الأدنى فكانت (1fle) بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.15)، ما يشير إلى تباين أكبر في الآراء عن هذه الفقرة.

5- المبادرة والمثابرة

حقق بُعد المبادرة والمثابرة وسطاً حسابياً موزوناً (4.13)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، ما يدل على إدراك جيد لهذا البُعد من عينة الدراسة , وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.02)، وهي مرتفعة نسبياً وتعكس تشتتاً في الآراء, شدة الإجابة لهذا البُعد بلغت (82.54%)، ما يعكس مستوى عالياً من التفاعل مع الفقرات. السؤال الأعلى ضمن هذا البُعد كان (2ini) بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.99)، ما يشير إلى تقييم إيجابي قوي. في المقابل كانت الفقرة الأدنى هي (4ini) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.14)، ما يعكس تبايناً نسبياً في الآراء عن هذه الفقرة

جدول (7) / الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الإبداعية

| البعد | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | شدة الإجابة (%) |
|-------------------|--------|-----------------|-------------------|-----------------|
| الحساسية للمشكلات | sen1 | 3.94 | 0.81 | 78.83 |

| | | | | |
|-------|-------------|-------------|------|--------------|
| 77.33 | 0.73 | 3.87 | sen2 | |
| 75.67 | 1.02 | 3.78 | sen3 | |
| 77.67 | 0.98 | 3.88 | sen4 | |
| 77.38 | 0.89 | 3.87 | | المعدل العام |
| 79.83 | 0.78 | 3.99 | aut1 | الأصالة |
| 75.83 | 0.77 | 3.79 | aut2 | |
| 73.33 | 0.86 | 3.67 | aut3 | |
| 78.67 | 0.88 | 3.93 | aut4 | |
| 76.92 | 0.82 | 3.85 | | المعدل العام |
| 81.00 | 0.73 | 4.05 | flu1 | الطلاقة |
| 78.67 | 0.74 | 3.93 | flu2 | |
| 74.83 | 0.86 | 3.74 | flu3 | |
| 77.67 | 0.76 | 3.88 | flu4 | |
| 78.04 | 0.77 | 3.90 | | المعدل العام |
| 66.50 | 1.15 | 3.33 | fle1 | المرونة |
| 72.17 | 0.98 | 3.61 | fle2 | |
| 72.00 | 1.00 | 3.60 | fle3 | |
| 74.17 | 1.00 | 3.71 | fle4 | |
| 71.21 | 1.03 | 3.56 | | المعدل العام |

| | | | | |
|-------|-------------|-------------|------|--------------------------------|
| 85.33 | 0.90 | 4.27 | ini1 | المبادرة والمثابرة |
| 86.17 | 0.99 | 4.31 | ini2 | |
| 82.17 | 1.08 | 4.11 | ini3 | |
| 76.50 | 1.14 | 3.83 | ini4 | |
| 82.54 | 1.02 | 4.13 | | المعدل العام |
| 77.22 | 0.91 | 3.86 | | المعدل العام للقيادة الإبداعية |

المصدر : من إعداد الباحث

حقق متغير القيادة الإبداعية بشكل عام متوسطاً حسابياً بلغ **3.86**، وهو أعلى من المتوسط الفرضي، ما يشير إلى إدراك إيجابي من العينة لوجود القيادة الإبداعية في بيئة العمل. الانحراف المعياري العام بلغ **0.91**، ما يدل على تقارب نسبي في آراء أفراد العينة، شدة الإجابة العامة بلغت **77.22%**، ما يعكس مستوى جيداً من التفاعل مع الفقرات التي تقيس القيادة الإبداعية.

بشكل عام، تعكس النتائج مستوى جيداً من القيادة الإبداعية مع تميز خاص في أبعاد مثل الطلاقة والمبادرة والمثابرة. ومع ذلك، يمكن تعزيز المرونة بشكل أكبر لتحقيق تجانس أكبر في الآراء وتحسين الأداء في مواجهة التحديات المتغيرة.

2- متغير السلوك الابتكاري

حقق متغير السلوك الابتكاري متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.56)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس (3)، ما يدل على إدراك إيجابي من أفراد العينة للسلوكيات الابتكارية في بيئة العمل. كما بلغ الانحراف المعياري العام (0.96)، وهو قيمة معتدلة تعكس تقارباً نسبياً في إجابات المشاركين، مع شدة إجابة عامة بلغت (71.72%)، ما يعكس مستوى مقبولاً من التفاعل مع الفقرات.

عند النظر في الفقرات الفردية، نجد أن الفقرة **cre9**، التي تتعلق بمساهمة الأفراد في تنفيذ الأفكار الجديدة داخل المطبعة، حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93)، كما بلغ الانحراف

المعياري (0.95) مع شدة إجابة (78.67%) هذه النتيجة تشير إلى إدراك قوي من العينة لأهمية تنفيذ الأفكار المبتكرة والمساهمة فيها.

في المقابل، سجلت الفقرة cre7، المتعلقة بمحاولات إقناع العاملين لدعم الأفكار المبتكرة، أدنى متوسط حسابي بلغ (3.42)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.91) مع شدة إجابة (68.33%)، ما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز هذه الجهود من المشاركين، إذ ظهر تباين أكبر نسبياً في الآراء عن هذه الفقرة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن العينة تُظهر مستوى إيجابياً من السلوك الابتكاري، إذ تركز بشكل أكبر على تنفيذ الأفكار الجديدة والبحث عن أساليب مبتكرة. ومع ذلك، هناك مجال للتحسين، لا سيما في جانب إقناع العاملين ودعم الأفكار المبتكرة بشكل أكبر.

جدول (8) / الوصف الإحصائي لمتغير السلوك الابتكاري

| الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | شدة الإجابة (%) |
|--------|-----------------|-------------------|-----------------|
| cre1 | 3.58 | 0.97 | 71.50 |
| cre2 | 3.45 | 0.89 | 69.00 |
| cre3 | 3.49 | 1.06 | 69.83 |
| cre4 | 3.49 | 0.93 | 69.83 |
| cre5 | 3.45 | 0.99 | 69.00 |
| cre6 | 3.64 | 1.01 | 72.83 |
| cre7 | 3.42 | 0.91 | 68.33 |
| cre8 | 3.75 | 0.78 | 75.00 |
| cre9 | 3.93 | 0.95 | 78.67 |
| cre10 | 3.56 | 1.04 | 71.17 |

| | | | |
|-------|------|------|--------------|
| 71.72 | 0.96 | 3.56 | المعدل العام |
|-------|------|------|--------------|

المصدر : من اعداد الباحث

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

استعمل الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات التي انبثقت عن البحث. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام معامل الارتباط البسيط لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، بينما تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وعلى النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مناقشة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لغرض اختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها، تم استخدام معامل ارتباط البسيط **Pearson** لتحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة، والمبادرة والمثابرة) ومتغير السلوك الابتكاري. وفيما يأتي مناقشة النتائج لكل فرضية فرعية :

1. علاقة الحساسية للمشكلات بالسلوك الابتكاري

يتبين من النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والسلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.230) عند مستوى دلالة (5%) يشير ذلك إلى أن زيادة الحساسية للمشكلات تسهم بشكل إيجابي في تعزيز السلوك الابتكاري، ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. علاقة الأصالة بالسلوك الابتكاري

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الأصالة والسلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.433) عند مستوى دلالة (1%) تعكس هذه النتيجة أهمية تطوير الأفكار الإبداعية الفريدة في تعزيز السلوك الابتكاري.

3. علاقة الطلاقة بالسلوك الابتكاري

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الطلاقة والسلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.391) عند مستوى دلالة (1%) هذا يشير إلى أن القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار تعزز السلوك الابتكاري.

4. علاقة المرونة بالسلوك الابتكاري

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المرونة والسلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.642) عند مستوى دلالة (1%) تعكس هذه النتيجة أهمية التكيف مع الظروف المختلفة لتعزيز السلوك الابتكاري.

5. علاقة المبادرة والمثابرة بالسلوك الابتكاري

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين المبادرة والمثابرة والسلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.452) عند مستوى دلالة (1%) يشير ذلك إلى أن التحفيز المستمر والسعي لتحقيق الأهداف يسهمان في دعم السلوك الابتكاري.

6. علاقة القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.555) عند مستوى دلالة (1%) تشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الإبداعية ككل تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز السلوك الابتكاري لدى الأفراد. كلما ازدادت مستويات القيادة الإبداعية (من حيث تحفيز الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة، والمبادرة والمثابرة)، زاد احتمال تبني الأفراد لسلوكيات ابتكارية.

بناءً على النتائج السابقة، يتضح أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية ترتبط إيجابيًا وبدرجات متفاوتة مع السلوك الابتكاري. ويُظهر البعد المرونة أقوى علاقة ارتباط، ما يشير إلى دوره المهم في تعزيز الابتكار داخل بيئة العمل

جدول (9) / مصفوفة العلاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري

| العلاقات | الحساسية للمشكلات | الأصالة | الطلاقة | المرونة | المبادرة والمثابرة | القيادة الإبداعية |
|----------|-------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------------------|
| السلوك | 0.230* | 0.433** | 0.391** | 0.642** | 0.452** | 0.555** |

| | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| | | | | | | الابتكاري |
| 0.673** | 0.357** | 0.436** | 0.391** | 0.480** | 1.000 | الحساسية للمشكلات |
| 0.777** | 0.415** | 0.538** | 0.734** | 1.000 | 0.480** | الأصالة |
| 0.822** | 0.525** | 0.667** | 1.000 | 0.734** | 0.391** | الطلاقة |
| 0.866** | 0.704** | 1.000 | 0.667** | 0.538** | 0.436** | المرونة |
| 0.791** | 1.000 | 0.704** | 0.525** | 0.415** | 0.357** | المبادرة والمثابرة |

المصدر : من إعداد الباحث

ملاحظات:

- (*) دال عند مستوى 0.05. (**) دال عند مستوى 0.05.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لاختبار هذه الفرضيات، يمكن استخدام تحليل الانحدار البسيط لتقييم تأثير أبعاد القيادة الإبداعية في السلوك الابتكاري.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحساسية للمشكلات والسلوك الابتكاري".

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن الحساسية للمشكلات لها تأثير إيجابي في السلوك الابتكاري، إذ بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.243)، وقيمة t المحسوبة كانت (2.564)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.012) (5%). هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الأولى وتؤكد التأثير الإيجابي للحساسية للمشكلات في السلوك الابتكاري.

عند فحص جودة الانموذج، أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (6.574)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.012) (5%). هذا يشير إلى أن الانموذج الإحصائي المستخدم لتفسير العلاقة بين الحساسية للمشكلات والسلوك الابتكاري يُعد جيداً.

كما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة (0.053)، ما يعني أن (5.3%) من التباين في السلوك الابتكاري يمكن تفسيره بواسطة الحساسية للمشكلات. تدعم هذه النتائج الفرضية الفرعية الأولى، إذ يظهر أن الحساسية للمشكلات لها تأثير إيجابي ومعنوي في السلوك الابتكاري.

جدول (10) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| معامل التحديد R^2 | قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها | قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها | B | A | المتغير المستقل | المتغير المعتمد |
|---------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------|-------|------------------|-------------------|
| 0.053 | 6.574* (0.012) | 2.564* (0.012) | 0.243 | 2.636 | السلوك الابتكاري | الحساسية للمشكلات |

المصدر : من إعداد الباحث

ملاحظات :

* دال عند مستوى 0.05

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الأصالة والسلوك الابتكاري".

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن الأصالة لها تأثير إيجابي في السلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.433) (B)، وقيمة t المحسوبة كانت (3.102)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.002) (1%) هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثانية وتؤكد التأثير الإيجابي للأصالة على السلوك الابتكاري.

عند فحص جودة الانموذج، أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (9.621)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.002) (1%) كما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة (0.187)، مما يعني أن (18.7%) من التباين في السلوك الابتكاري يمكن تفسيره بواسطة الأصالة. تدعم هذه النتائج الفرضية الفرعية الثانية، إذ يظهر أن الأصالة لها تأثير إيجابي ومعنوي في السلوك الابتكاري.

جدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | A | B | قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها | قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها | معامل التحديد R^2 |
|-----------------|------------------|-------|-------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| الأصالة | السلوك الابتكاري | 2.501 | 0.433 | 3.102** (0.002) | 9.621** (0.002) | 0.187 |

ملاحظات:

** دال عند مستوى 0.01

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الطلاقة والسلوك الابتكاري".

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن الطلاقة لها تأثير إيجابي في السلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.391)، وقيمة t المحسوبة كانت (2.875)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.005) (1%). هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الثالثة وتؤكد التأثير الإيجابي للطلاقة على السلوك الابتكاري.

عند فحص جودة النموذج، أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (8.267)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.005) (1%) كما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة (0.152)، ما يعني أن (15.2%) من التباين في السلوك الابتكاري يمكن تفسيره بواسطة الطلاقة

تدعم هذه النتائج الفرضية الفرعية الثالثة، إذ يظهر أن الطلاقة لها تأثير إيجابي ومعنوي في السلوك الابتكاري.

جدول (12) / اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | A | B | قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها | قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها | معامل التحديد R^2 |
|-----------------|-----------------|-------|-------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| الطلاقة | السلوك | 2.718 | 0.391 | 2.875** (0.005) | 8.267** (0.005) | 0.152 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------|
| | | | | | الابتكاري |
|--|--|--|--|--|-----------|

المصدر : من إعداد الباحث

ملاحظات:

** دال عند مستوى 0.01

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المرونة والسلوك الابتكاري".

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن المرونة لها تأثير إيجابي قوي في السلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.642)، وقيمة t المحسوبة كانت (9.084)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.000) (1%). هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الرابعة وتؤكد التأثير الإيجابي الكبير للمرونة في السلوك الابتكاري

أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (82.520)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.000) (1%). كما بلغ معامل التحديد R² قيمة (0.412)، ما يعني أن (41.2%) من التباين في السلوك الابتكاري يمكن تفسيره بواسطة المرونة.

تدعم هذه النتائج الفرضية الفرعية الرابعة، إذ يظهر أن المرونة لها تأثير إيجابي قوي ومعنوي في السلوك الابتكاري.

جدول (13) / اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | A | B | قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها | قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها | معامل التحديد R ² |
|-----------------|------------------|-------|-------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| المرونة | السلوك الابتكاري | 1.446 | 0.642 | 9.084** (0.000) | 82.520** (0.000) | 0.412 |

المصدر : من إعداد الباحث

ملاحظات:

** دال عند مستوى 0.01

مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المبادرة والمثابرة والسلوك الابتكاري".

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن المبادرة والمثابرة لها تأثير إيجابي في السلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.452)، وقيمة t المحسوبة كانت (5.501)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.000) (1%). هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية الخامسة وتؤكد التأثير الإيجابي للمبادرة والمثابرة في السلوك الابتكاري.

كما أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (30.257)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.000) (1%). كما بلغ معامل التحديد R² قيمة (0.204)، ما يعني أن (20.4%) من التباين في السلوك الابتكاري يمكن تفسيره بواسطة المبادرة والمثابرة.

تدعم هذه النتائج الفرضية الفرعية الخامسة، إذ يظهر أن المبادرة والمثابرة لها تأثير إيجابي ومعنوي في السلوك الابتكاري.

جدول (14) / اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | A | B | قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها | قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها | معامل التحديد R ² |
|--------------------|------------------|-------|-------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| المبادرة والمثابرة | السلوك الابتكاري | 1.894 | 0.452 | 5.501** (0.000) | 30.257** (0.000) | 0.204 |

المصدر: من إعداد الباحث

ملاحظات:

** دال عند مستوى 0.01

مناقشة الفرضية الفرعية السادسة

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية ككل والسلوك الابتكاري".

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة الإبداعية ككل لها تأثير إيجابي قوي في السلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.555)، وقيمة t المحسوبة كانت (7.242)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.000) (1%). هذه النتيجة تدعم الفرضية الفرعية السادسة وتؤكد التأثير الإيجابي الكبير للقيادة الإبداعية في السلوك الابتكاري. أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة بلغت (52.441)، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (p = 0.000) (1%). كما بلغ معامل التحديد R² قيمة (0.308)، ما يعني أن (30.8%) من التباين في السلوك الابتكاري يمكن تفسيره بواسطة القيادة الإبداعية ككل. تدعم هذه النتائج الفرضية الفرعية السادسة، إذ يظهر أن القيادة الإبداعية ككل لها تأثير إيجابي قوي ومعنوي في السلوك الابتكاري.

جدول (15) / اختبار الفرضية الفرعية السادسة

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | A | B | قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها | قيمة F المحسوبة ومستوى معنويتها | معامل التحديد R ² |
|-----------------------|------------------|-------|-------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| القيادة الإبداعية ككل | السلوك الابتكاري | 0.723 | 0.555 | 7.242** (0.000) | 52.441** (0.000) | 0.308 |

المصدر : من إعداد الباحث

ملاحظات:

** دال عند مستوى 0.01

هذا أهمية الاستثمار في تطوير ممارسات القيادة الإبداعية لتعزيز قدرة الأفراد على التفاعل مع التحديات وتبني الأفكار الجديدة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة أن أبعاد القيادة الإبداعية متوفرة وبمستوى جيد.
2. كما كشفت النتائج عن توفر أبعاد سلوك العمل الابتكاري داخل المؤسسة.
3. وتبين من التحليل وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري، ما يشير إلى قبول الأفراد المستجيبين لأبعاد ومؤشرات هذا الموضوع، ووجود اهتمام واضح بالقيادة الإبداعية وسلوك العمل الابتكاري ضمن إطار مؤشراتهما.
4. وأوضحت النتائج أن توفر أبعاد القيادة الإبداعية يسهم في زيادة توافر مقومات سلوك العمل الابتكاري.
5. ويُستدل من التحليل أن لأبعاد القيادة الإبداعية تأثيراً كبيراً في تحقيق سلوك العمل الابتكاري، ما يعني أن تعزيز القيادة الإبداعية يؤدي إلى تعزيز السلوك الابتكاري. و من ثم يمكن للمؤسسة زيادة مستوى السلوك الابتكاري في مختلف أقسامها عن طريق رفع مستوى القيادة الإبداعية.

المبحث الثاني

التوصيات

1. ضرورة تبني المديرين والمشرفين أبعاد القيادة الإبداعية عن طريق تعزيز ثقة الموظفين بالمؤسسة بهذه الأبعاد والعمل على التكيف معها. يقترح الباحث مجموعة من الآليات لتنفيذ هذه التوصيات، منها:
 - وضع معايير محددة لاختيار القيادات المستقبلية، مثل التميز في توليد الأفكار الأصلية والإبداعية، والمرونة في التعامل، والقدرة على التعلم المستمر، فضلاً عن التحلي بروح المبادرة والمثابرة، والتمكن من استشراف المشكلات أو المخاطر المحتملة والعمل على تجنبها.
 - تصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة داخل المؤسسة تهدف إلى تعزيز اهتمامهم بالموظفين و تحديد نقاط قوتهم وضعفهم ،وتقدير الأفكار الابتكارية التي يقدمونها، مع التركيز على مدى توافق هذه الأفكار مع أهداف المؤسسة.
 - تحفيز القادة على دعم الموظفين باستمرار لمساعدتهم في التغلب على التحديات والمشكلات التي تواجههم في أثناء أداء مهامهم الوظيفية.
2. ضرورة خلق بيئة عمل محفزة تدعم السلوكيات الابتكارية لدى العاملين، وذلك عن طريق تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، ودعم الابتكارات، وتنويع مصادر المعرفة المتاحة أمامهم.
3. أهمية تشجيع المؤسسة للموظفين المبدعين على تنفيذ أفكارهم المبتكرة، ما يسهم في رفع معنوياتهم، وتقليل الجهد المرهق، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، مع توفير بيئة عمل تزيد من مستوى الرضا الوظيفي.
4. ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات العاملين وقدراتهم عبر تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تعزيز خبراتهم ومهاراتهم، لتمكينهم من التعامل مع التقنيات الحديثة التي تتميز

بالتطور السريع، ومساعدتهم على مواجهة المتطلبات المتغيرة للعمل، ما يسهم في الحفاظ على قدرة المؤسسة على التنافسية والتطور المستمر.

المراجع والمصادر

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المصادر العربية

1. الكتب

- أ- الالوسي ، صائب احمد ، (2002) ، تنمية التفكير الابتكاري ، دار المنهل للطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، عمان .
- ب- حسن ، راوية ، (2002) ، السلوك التنظيمي – سلوك الافراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان .
- ت- خليل ، نبيل سعد ، (2014) ، ادارة المؤسسات التربوية في بدايات الالفية الثالثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ث- خيرى ، اسامة محمد ، (2012) ، ادارة الابداع والابتكارات ، دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة الاولى ، عمان.
- ج- شفيق ، محمد ، (2009) ، تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، دار نهضة مصر للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، مصر .
- ح- قنديل ، علاء محمد ، (2010) ، القيادة الإدارية وادارة الابتكار ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان
- خ- محمد ، هاني محمد ، (2015) ، ادارة وتنظيم وتطوير الاعمال وقياس الاداء المتوازن ، المعترف للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن .
- د- الحريري ، رافدة عمر ، (2011) ، اتجاهات ادارية معاصرة ، دار الفكر الناشر والموزعون ، عمان .

- ذ- المغربي , عبد الحميد عبد الفتاح , (2004) , السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات , كلية التجارة , جامعة المنصورة
- ر- نجم , عبود نجم , (2011) , القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين , دار الصفاء للنشر والتوزيع , طبعة 1 .

2. المجالات والدوريات

- أ- أحمد , نجلاء حسن جمعة , (2023) , القيادة الاصلية المدركة و أثرها على السلوك الابتكاري في العمل , المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية , كلية التجارة , جامعة دمياط , المجلد 4 , العدد 1 , الجزء 3 .
- ب- ال حسين , سارة بنت عبد العزيز , (2018) , درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بن تميم , قسم الادارة والتخطيط التربوي , كلية العلوم الاجتماعية , السعودية.
- ت- البوشي , غادة عبدالله , (2018) , درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل , مجلة البحث العلمي في التربية المجلد 11 , العدد 19
- ث- سلطان , فوزية علي , (2018) , اثر القيادة الابداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي دراسة ميدانية كما يراها اعضاء هيئة التدريس الجامعة , الجامعة العمالية , فرع الزقازيق.
- ج- شاكر , نوار حسين , جدوع , وسام صادق , (2024) , السلوك الابتكاري وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى المعلمين , المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء , مجلة نسق , المجلد 41 , العدد 7.
- ح- الشهراني , حنان سفر , (2018) , تطوير الابداع الاداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط في ضوء القيادة الابداعية , مجلة العلوم التربوية والنفسية , مجلد 2 , عدد 15 , فلسطين , غزة .
- خ- عباس , عبير عباس عبد الحميد , (2024) , أثر ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على السلوك الإبتكاري : الدور الوسيط لانخراط الموظفين , معهد أكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا , المجلة العربية للإدارة , مجلد 45 , عدد 1 , مصر

- د- الكوني ، حسين سالم ، الزبير ، جلال عبده ، عطاء ، اوسيم محمد ، (2022) ، درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية ، المجلد 2 ، العدد 12 .
- ذ- غدايفي ، هند ، فرحات ، احمد ، بن حسين ، يونس ، (2018) ، الابتكار وطرق قياسه وتنميته مقارنة نظرية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 35 ، الجزائر
- ر- لعمور ، رميلة ، عبد السلام ، امال ، (2017) ، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة ، مجلة اضافات الاقتصادية ، المجلد 1 العدد 1
- ز- محمد ، وائل زاهر ، مرزوق عبد العزيز علي ، (2023) ، اثر القيادة الابداعية في على الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية ، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية ، دورية علمية محكمة ، المجلد 2 ، العدد 7 .
- س- مهدي ، محمد حسن أحمد ، (2023) ، القيادة المتواضعة وتأثيرها على السلوك الابتكاري للعاملين : اختبار الدور الوسيط رأس المال النفسي دراسة ميدانية ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد 24 ، العدد 4 .
- ش- المهنا ، محمد فرج متعب ، (2020) ، درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها ، وزارة التربية ، المجلد 3 ، العدد 1 .
- ص- هاشم ، ضحى حمزة درب ، (2023) ، دور القيادة الابداعية في تحسين الثقة التنظيمية للمؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعتي وارث الانبياء وجامعة الزهراء ، العراق ، كربلاء المقدسة .
- ض- هريو ، دزاير ، (2022) ، القيادة الابداعية ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، جامعة عنابة ، الجزائر .
- ط- الهيتي ، علي جبير ، (2023) ، القيادة الابداعية ودورها في دعم الابتكار الاستراتيجي دراسة تحليلية في مديرية تربية الانبار ، جامعة الانبار ، مجلة الدراسات المستدامة ، السنة الخامسة ، المجلد 5 ، عدد 4 .
- ظ- المنسي ، محمود عبد العزيز (2022) ، العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل : الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك (دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية) المجلة العلمية للبحوث التجارية ، عدد 4 .

ع- عبدالله , إسرائ نجم , فندي , علي حسون , (2022) , تأثير القيادة الإبداعية في رأس المال الإجماعي بحث تحليلي في بعض كليات جامعة بغداد , مجلة الإمام الصادق (ع) للعلوم الانسانية والاجتماعية , المجلد 2 , العدد 4 .

غ- علي , ليلي جمال , الشربيني , صفاء أحمد , (2024) , تأثير العمل الهادف على السلوك الجماعي , المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية , كلية التجارة , جامعة دمياط , المجلد 5 , العدد 2 .

ف- لعريب وسام , حديد مختار , (2020) , واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية : دراسة ميدانية بجامعة جيجل , مجلة الاستراتيجية والتنمية , المجلد 10 , العدد 6 , الجزائر

3. الرسائل والأطاريح

أ- أبو دقة , ثائر مبارك (2021) , ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في ادارة ازمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية والامن الوطني , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية , جامعة الازهر , فلسطين .

ب- بوحوش , أحمد شوقي , زيارة , محمد رمزي , (2023) , اثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية , رسالة ماجستير , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

ت- ثامري سعدية , شعبي ام الجيلالي , دور التسويق الداخلي في تنمية السلوك الابتكاري لدى موظفي المؤسسة البنكية , رسالة ماجستير , جامعة ابن خلدون , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , الجزائر

ث- رشيد , فراح , عادل قنولا , (2017) , حضارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الاعمال , مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية , جامعة البويرة , المجلد 1 , العدد 4 , الجزائر .

ج- ريمة , (2016) , تأثير القيادة الإبداعية على اداء العاملين , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة غرداية . الجزائر .

ح- صالح , يزن سمير , (2019) , اثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية , ادارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية .

خ- الطيب , معتز يوسف , ادم محمد , (2020) , الدور المعدل للسلوك الابتكاري في العلاقة بين التمكين الاداري والاداء الوظيفي للعاملين , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , السودان

- د- العربي, مبارك محمد, طويهي, نوال , (2023), مساهمة القيادة الابداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بنفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع تيارات , رسالة ماجستير , جامعة ابن خلدون تياره , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , قسم علم أجتماع .
- ذ- الغامدي , فهد فزاع , (2011) , درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الابداعية كما يصدرها القادة الاكاديميون بجامعة الباحة , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية التربية , جامعة ام القرى.
- ر- القرشي , ليلي حسن عبد الله , (2004) , القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية , اطروحة دكتوراه , كلية التربية , جامعة ام القرى

4. البحوث والتقارير

- أ- سلطان , محمد , (2002) , السلوك الانساني في المنظمات , دار الجامعة العربية , الاسكندرية .

ثالثاً : المصادر الاجنبية

1. Afsar, B.; Al-Ghazali, B.M.; Cheema, S. & Javed, F. (2021). Cultural Intelligence and Innovative Work Behavior: The Role of Work Engagement and Interpersonal Trust, European Journal of Innovation Management , 24(4).
2. Alexander Zuniga-Collazos, Marysol Castillo-palacio,(2016), Impact of image and satisfaction on marketing , 11(2) .
3. Anderssson ,M,Lindgren,R,Henfridsson,(2008),Architectural knowledge in inter organization IT innovation, Journal of Strategic Information Systems , 17 ,(1) .
4. Asurakkody, T. A. & Shin, S. Y. (2018). Innovative Behavior in Nursing Context: A Concept Analysis, Asian Nursing Research ,12(4)

5. CHARALAMPOS MAINEMELIS, OLGA EPITROPAKI, (2015) , Creative Leadership, A Multi-Context Conceptualization, The Academy of Management Annals, Vol. 9, No. 1
6. Drucker ,(2002) , The discipline of innovation , Harvard Business Review , 80(8)
7. Iqra Abdullah, Rozeyta Omar, Siti Aisyha Panatik,(2016), Literature Review on Personality, Creativity and Innovative Behavior, Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia ,6(1) .
8. Jeroen de Jong, Deanne den Hartog (2010) , Measuring Innovative Work Behaviourcaim ,Blackwell Publishing, volume 19 (1)
9. Pragati Swaroop, Dr Varsha Dixit(2017), Creativity, Innovation and Innovative Behaviour at Work: Clearing the Conceptual Confusion , International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences ,(6) 5
10. Robert Goffcc , Gareeth Jones ,(2006) , Why should anyone be led by you , Harvard Business School , jones perss
11. Strobl, A.; Matzler, K.; Nketia, B. A.; & Veider, V. (2020), Individual Innovation Behavior and Firm-Level Exploration and Exploitation: How Family Firms Make the Most of their Managers, Review of Managerial Science ,14(4) .
12. Troggett, Paul (2008). Managing Innovation: Challenges and Strategies, Bloomsbury Press.
13. Xiang Yao, Qian Yang, Nini Dong and Lei Wang, (2010) , Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behaviourajsp , Asian Journal of Social Psychology, 13(1) .
14. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill .

الملاحق

الملحق (1) جدول احتساب العينة

| <i>Table for Determining Sample Size of a Known Population</i> | | | | | | | | | |
|--|----|-----|-----|-----|-----|------|-----|---------|-----|
| N | S | N | S | N | S | N | S | N | S |
| 10 | 10 | 100 | 80 | 280 | 162 | 800 | 260 | 2800 | 338 |
| 15 | 14 | 110 | 86 | 290 | 165 | 850 | 265 | 3000 | 341 |
| 20 | 19 | 120 | 92 | 300 | 169 | 900 | 269 | 3500 | 346 |
| 25 | 24 | 130 | 97 | 320 | 175 | 950 | 274 | 4000 | 351 |
| 30 | 28 | 140 | 103 | 340 | 181 | 1000 | 278 | 4500 | 354 |
| 35 | 32 | 150 | 108 | 360 | 186 | 1100 | 285 | 5000 | 357 |
| 40 | 36 | 160 | 113 | 380 | 191 | 1200 | 291 | 6000 | 361 |
| 45 | 40 | 170 | 118 | 400 | 196 | 1300 | 297 | 7000 | 364 |
| 50 | 44 | 180 | 123 | 420 | 201 | 1400 | 302 | 8000 | 367 |
| 55 | 48 | 190 | 127 | 440 | 205 | 1500 | 306 | 9000 | 368 |
| 60 | 52 | 200 | 132 | 460 | 210 | 1600 | 310 | 10000 | 370 |
| 65 | 56 | 210 | 136 | 480 | 214 | 1700 | 313 | 15000 | 375 |
| 70 | 59 | 220 | 140 | 500 | 217 | 1800 | 317 | 20000 | 377 |
| 75 | 63 | 230 | 144 | 550 | 226 | 1900 | 320 | 30000 | 379 |
| 80 | 66 | 240 | 148 | 600 | 234 | 2000 | 322 | 40000 | 380 |
| 85 | 70 | 250 | 152 | 650 | 242 | 2200 | 327 | 50000 | 381 |
| 90 | 73 | 260 | 155 | 700 | 248 | 2400 | 331 | 75000 | 382 |
| 95 | 76 | 270 | 159 | 750 | 254 | 2600 | 335 | 1000000 | 384 |

Note: N is Population Size; S is Sample Size *Source: Krejcie & Morgan, 1970*

الملحق (2) استبانة البحث (المقياس المحكم)

استمارة الاستبانة

الاستاذ الفاضل المحترم

نضع بين ايديكم الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات بحث الدبلوم العالي الموسوم ب(تأثير القيادة الابداعية على سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين – دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في مطبعة وارث التابعة للعتبة الحسينية المقدسة) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في ادارة المشاريع , وبما انكم المعنيون بالامر ولكونكم الاقدر من غيركم نرجو منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية

يرجى التفضل بقراءة الملاحظات الاتية :

1. ان اجاباتكم لن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء
2. رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب , اذ ليس هناك إجابات صححة او خاطئة
3. ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا اتفق تماماً, لا اتفق , محايد , اتفق , اتفق تماماً) نرجو منك وضع علامة (صح) تحت واحدة منها والتي تُعد وجهة نظرك
4. . الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات عن عبارات الاستبانة مع العلم ان المتغيرات الرئيسية معرفة في استمارة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا نتمنى لكم دوام التوفيق والنجاح

الباحث

المشرف

طالبة الدبلوم العالي

المدرس الدكتور

براء حسين حسن علوان

سؤدد علي عبد العباس

الجزء الاول

البيانات العامة التي تخص المستجيب

ملاحظة : يرجع وضع اشارة صح في المربع الذي تراه مناسباً

1. النوع الاجتماعي : ذكر انثى

2. العمر : اقل من 20 سنة من 20 - 30 31 - 41

41 - 50 51 سنة - فاكثر

3. التحصيل الدراسي : متوسطة فما دون اعدادية دبلوم فني

بالكلوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4. سنوات الخدمة : اقل من 5 سنوات 5 - 10 11 - 15

من 16 - 20

5. المنصب الوظيفي : رئيس قسم معاون رئيس قسم مسؤول شعبة

معاون مسؤول شعبة مسؤول وحدة موظف

الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

أولاً : القيادة الإبداعية : هي قدرة القائد على استخدام السلطة او القوة او المهارات المتاحة لديه للتأثير في مرؤوسه وكسب تفهمهم وفقاً لمتطلبات الموقف وظروفه كذلك يعمل القائد على تحفيزهم وتوجيههم وتوفير بيئة تساعد في أداء مهامهم بالشكل المطلوب .(نجم , 2011:19)

أ- حساسية المشكلات : تشير الى القدرة على التعرف على المشكلات في موقف محدد وفهم جميع جوانبه والعوامل المؤثرة فيه (الشربيني , 2024 : 63)

| الاجابة | | | | | الفقرات |
|--------------|---------|-------|------|------------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | |
| | | | | | 1. تعمل الادارة العليا على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها |
| | | | | | 2. تتعاون الادارة العليا مع العاملين لجمع المعلومات اللازمة لحل المشكلات |
| | | | | | 3. تشجع الادارة العليا العاملين على التعبير عن قدراتهم ومهاراتهم |
| | | | | | 4. هناك حاجة لمتابعة شكاوي العاملين في المطبعة |

ب- الاصاله : هي قدرة الفرد على توليد افكار جديدة ومبتكرة ونادرة لم يسبقه احد فيها وهذا

| الاجابة | | | | | الفقرات |
|--------------|---------|-------|------|------------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | |
| | | | | | 1. تبحث الادارة العليا عن الافكار الجديدة والابداعات اثناء العمل |
| | | | | | 2. تتم مناقشة الافكار المطروحة في ضوء مناسبتها لامكانياتها المتاحة |
| | | | | | 3. تتعامل الادارة العليا مع العاملين على وفق قدراتهم وطرائق تفكيرهم |
| | | | | | 4. تحتاج الادارة العليا الى امتلاك فن إدارة النقاش والحوار بين العاملين |

يُعد انتاجاً غير معتاد وكلما كانت الفكرة نادرة وغير مألوفة زادت مستوى اصالتها إذ تتميز الافكار الاصلية بالطرافة والدهشة . (محمد , 2002 : 91)

ت- الطلاقة : تشير الطلاقة على قدرة الفرد على انتاج عدد كبير من الافكار بما يفوق المتوسط في مدة زمنية محددة ويُقال ان الطلاقة ترتبط بالقدرة الابداعية ولذلك من المرجح ان يتمتع الشخص المبدع بطلاقة في التفكير (خليل , سعد , 2014 : 204)

| الإجابة | | | | | الفقرات |
|--------------|---------|-------|------|------------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايط | اتفق | اتفق تماما | |
| | | | | | 1. تقترح الادارة العليا الحلول المناسبة لمشكلات العمل |
| | | | | | 2. تسعى الادارة العليا للتعبير الحقيقي عن الافكار بصورة واضحة وجلية |
| | | | | | 3. تضع الادارة العليا عدة بدائل وحلول للمشكلات |
| | | | | | 4. تحتاح الادارة العليا الى المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة |

ث- المرونة : تعني تنوع الاستجابات والاختلافات من حيث النوعية , حيث تكون الاستجابات غير متوقعة , يتميز الشخص المبدع بابتعاده عن الروتين والرتابة وعدم البقاء في المكان نفسه لمدة طويلة كما يظهر سرعة في التكيف مع المفاهيم الجديدة(الحريري, 2011:252)

| الإجابة | | | | | الفقرات |
|--------------|---------|-------|------|------------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | |
| | | | | | 1. تتفاعل الادارة العليا مع الانتقادات الموجهة اليها بصورة بناءة |
| | | | | | 2. توفر الادارة العليا قنوات للعاملين لإيصال افكارهم ومقترحاتهم الجديدة |
| | | | | | 3. يتم احداث تغييرات مستمرة في اساليب العمل ومنهجيته |
| | | | | | 4. هناك فرص محدوده للعاملين لطرح اراءهم ووجهات نظرهم |

ج- بُعدي المبادرة والمثابرة : تعد المبادرة واحدة من اهم خصائص القائد المبدع الذي يعزز روح الابتكار ويدعم المبدعين متجنباً اساليب القمع غير المهنية التي تخنق الحماس والابداع فالشخص المبادر يستغل الفرص المتاحة ويتخذ خطوات فعالة وتنعكس مبادرته في اتخاذ القرارات التي تُحدث تغييرات مهمة . (القريشي , 2004 : 95) .

أما المثابرة : هي قوة الارادة والاصرار على تحقيق الاهداف مع تحمل المسؤولية وزيادة النضج العاطفي والاستمرار في السعي نحو ايجاد حلول ابداعية , الشخص المثابر هو فرد كفء يتمتع بالقدرة على التحكم في ما يحدث له ويشعر بالإنجاز عند تحقيق اهدافه عن طريق العمل الذي يقوم به (حسن , راوية , 2002 : 384) .

| الاجابة | | | | | الفقرات |
|---------------|---------|-------|------|------------|---|
| لا اتفق بشددة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | |
| | | | | | 1. تعمل الادارة العليا على ايجاد الحلول للمهام والمشكلات الصعبة في العمل |
| | | | | | 2. تمتلك الادارة العليا القدرة على التركيز على الرغم من كثرة الأعباء الادارية |
| | | | | | 3. تتصرف الادارة العليا بشكل رشيد في المواقف الصعبة |
| | | | | | 4. تشجع الادارة العليا بشكل محدود المبادرات الجديدة من العاملين |

ثانياً : السلوك الإبتكاري : هو جميع الانشطة الفكرية او العملية التي يقوم بها العاملون سواء بشكل فردي او جماعي بهدف إنتاج وتنفيذ الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في مجال عملهم

ابعاد السلوك الإبتكاري (احمد , 2023 : 8)

أ- استكشاف الافكار : هو سلوك يركز على اكتشاف فرص جديدة عن طريق تحديد حدث او مشكلة تحتاج الى حل .

ب- توليد الافكار : يشير الى السلوك الذي يبتكر افكاراً او مفاهيم جديدة لحل المشكلات او تحسين الاداء بهدف التطوير

ت- دعم الافكار : هو سلوك حدسي يهتم بتطبيق وتنفيذ الافكار الابداعية في العمل

ث- تنفيذ الافكار : هو السلوك الذي ينطوي على تنفيذ وتحسين المنتجات او الاجراءات واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير واختبار وترويج الافكار .

| الاجابة | | | | | الفقرات |
|--------------|---------|-------|------|-------------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً | |
| | | | | | 1. اهتم بقضايا العمل في المطبعة التي هي ليست جزءاً من عملي اليومي |
| | | | | | 2. اتسائل كيف يمكن تحسين امور العمل في المطبعة |
| | | | | | 3. اقوم بايجاد حلول جذرية للمشكلات التي تواجهنا في العمل في المطبعة |
| | | | | | 4. اعثر على اساليب جديدة لتنفيذ المهام |
| | | | | | 5. اجعل الاعضاء الانتظييين متحمسين للافكار المبتكرة |
| | | | | | 6. احاول اقناع العاملين لدعم الافكار المبتكرة |
| | | | | | 7. اعرض بشكل منهجي افكار مبتكرة في ممارسات العمل في المطبعة |
| | | | | | 8. اساهم في تنفيذ افكار جديدة داخل المطبعة |
| | | | | | 9. ابذل الجهد في تطوير الاشياء الجديدة |
| | | | | | 10. ابحث عن طرائق جديدة في العمل في المطبعة باساليب وتقنيات وادوات |

Abstract

The current study examined the relationship between creative leadership dimensions (problem sensitivity, originality, flexibility, fluency, initiative, and perseverance) and innovative work behavior dimensions (idea exploration, idea generation, idea support, and idea implementation). The study aimed to achieve a set of theoretical and practical objectives, most notably to explore the impact of creative leadership dimensions on innovative work behavior dimensions. The study was conducted on a sample of 140 employees working at the Dar Al-Warith Printing and Publishing Institution, using questionnaire forms as the primary tool for data collection. The researcher relied on the statistical program (SPSS V.25) for data analysis, employing tools such as standard deviation, regression coefficient, and the calculated t and f values to test the study's hypotheses. The results showed a clear correlation and impact between creative leadership and innovative work behavior among the institution's employees. Based on these findings, the researcher provided several recommendations aimed at enhancing and supporting innovative work behaviors by developing the level of creative leadership among employees, contributing to the diversity and development of their operational activities in alignment with the study's practical findings.

Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Karbala University

College of Management and Economics

Business Administration Department

Higher Diploma – Project Management



The Impact of Innovative Leadership on Creative Work Behavior Among Employees

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Al-Warith Printing and Publishing House Affiliated with the Holy Al-Hussien Shrine

A Research Submitted to the Council of the College of Administration and Economics , Department of Business Administration ,as Part of the Requirements for Obtaining a Higher Diploma in Project Management

Submitted by

Baraa Hussien Hassan Alwan

Supervisor

Dr. Suadad Ail Abed Alabbas

2025 A . D.

1446 A . H.