

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research

Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات
دراسة حالة القطب الجامعي عبد الحق برارحي _ خنشلة

إشراف الأستاذ(ة) :

د. بوزيدي هدى

اعداد الطالبة:

بن حورية منار

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة خنشلة	أستاذ تعليم عالي	د. قنطري زليخة
مشرفا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	د. بوزيدي هدى
مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	د. زرقين سوريه

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، ووفقه إلى درب العلم والمعرفة، والصلاة والسلام على معلم البشرية،

سيدنا محمد ﷺ.

قال رسول الله ﷺ: "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ" (رواه الترمذي).

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساندني في إنجاز هذا العمل، خاصةً أساتذتي الأفاضل على توجيهاتهم القيّمة، وعائلتي الكريمة على دعمهم اللامحدود، وكل من كان له بصمة في مسيرتي العلمية.

وشكر خاص لأستاذتي د. **بوزيدي هدى**، التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها القيّمة ونصائحها السديدة، فكان لها الفضل بعد الله في إتمام هذا البحث. جزاها الله عني خير الجزاء، ووفقها لما فيه الخير والنجاح.

بن حميرة منار

الإهداء

إلى من كانت دعواتها سر نجاحي، وابتسامتها نور طريقي، وسندها أعظم نعمة في حياتي ...

إلى أُمِّي الغالية، التي غرست في قلبي حب العلم و الإصرار على تحقيق الأحلام.

إلى من كان دعمه درعي، وكلماته حافزي، وعطاؤه بلا حدود ...

إلى أبي العزيز، الذي علّمني معنى القوة والصبر، وكان دائماً فخري و قدوتي.

إلى إخوتي وأخواتي،الذين كانوا لي العون والسند،فكنتم دائماً القوة التي تدفعني للأمام.

إِلَى صَدِيقَتِي الْعَالِيَةِ رَحْمَانِي مَنَال

لَيْسَتْ مُجَرَّدَ صَدِيقَةٍ، بَلْ أُحْتُ لَمْ تَلِدْهَا أُمِّي، وَنُورٌ فِي أَيَّامِي الْمُظْلِمَةِ. مَعَكَ الْحَيَاةُ أَجْمَلُ. حفظك الله و رعاك "

إلى أساتذتي الكرام، وزملائي وأصدقائي الأعزاء، لكل من كان له أثر في مسيرتي العلمية، لكم مني أسمى آيات الشكر و التقدير .

وإلى ذاتي، التي اجتهدت وثابرت رغم كل التحديات، هأأنتِ اليوم تحصدين ثمار جهدي، فافخري بما أنجزتِ .

إلى كل من كان له بصمة في رحلتي، أهدي هذا العمل بكل امتنان و فخر.

بن هورية منار

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، والتمكين) على الإبداع التنظيمي داخل القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشلة، باعتباره نموذجًا لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واعتمدت الدراسة على استبيان وُزع على الموظفين الأكاديميين والإداريين الذين بلغ عددهم 270. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة التحويلية، مستوى جيد من الإبداع التنظيمي، كما أثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. وأشارت الدراسة إلى أن تبني القادة لنمط القيادة التحويلية يساهم في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع، ويعزز من قدرات الأفراد على تقديم أفكار جديدة رغم الحاجة إلى تطوير بعض الممارسات التشاركية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز أبعاد القيادة التحويلية لدى مسؤولي الجامعة، خاصة فيما يتعلق بالتمكين والاستشارة الفكرية، لدورها الكبير في تحفيز السلوكيات الإبداعية، مع التأكيد على أهمية دعم ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل الجامعي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، التمكين، الإبداع التنظيمي.

Abstract:

This study aims to explore the impact of transformational leadership, with its four dimensions (idealized influence, inspiration, intellectual stimulation, and empowerment), on organizational creativity at Abdelhak Brerhi University Pole in Khenchela, as a model of Algerian higher education institutions. The study employed a descriptive-analytical approach and relied on a questionnaire distributed to a sample of 270 academic and administrative staff members. The results showed a high level of transformational leadership practices and a good level of organizational creativity. Statistical analyses confirmed a significant positive relationship between each dimension of transformational leadership and organizational creativity. The study indicated that leaders' adoption of the transformational leadership style contributes to creating a work environment that fosters creativity and enhances individuals' ability to present new ideas, despite the need to improve some participatory practices, such as listening to employee suggestions. The study concluded with several recommendations, most notably the need to strengthen transformational leadership dimensions among university leaders, especially in terms of empowerment and intellectual stimulation, due to their vital role in encouraging creative behavior, while emphasizing the importance of supporting a culture of creativity within the university work environment.

Keywords :

Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspiration, Intellectual Stimulation, Empowerment, Organizational Creativity.

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	أولا: الإطار العام للدراسة
أ	تمهيد
أ	مشكلة الدراسة وأسئلتها
ب	أهداف الدراسة.
ب	أهمية الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	محددات الدراسة
ج	نموذج الدراسة.
د	التعريفات الإجرائية
14-01	ثانيا: أدبيات الدراسة
01	تمهيد
02	القيادة التحويلية

فهرس المحتويات

03	أبعاد القيادة التحويلية
04	أهمية القيادة التحويلية
05	أهداف القيادة التحويلية
07-05	القائد التحويلي: صفات ومؤهلات
08	ماهية الإبداع التنظيمي
09	أهمية الإبداع التنظيمي
09	أهداف الإبداع التنظيمي
10	مكونات الإبداع التنظيمي
11	مستويات الإبداع التنظيمي
14-11	الدراسات السابقة
12-11	دراسات السابقة باللغة العربية
14-13	دراسات السابقة باللغة الأجنبية
26-17	ثالثا: منهجية الدراسة
18	تمهيد
18	منهج الدراسة
18	مصادر جمع البيانات
19	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
22-19	أداة الدراسة
25-22	صدق وثبات أداة الدراسة.
26	الأساليب الإحصائية المستخدمة

40-29	رابعاً: نتائج الدراسة
29	تمهيد
36-29	وصف متغيرات الدراسة
40-35	اختبار فرضيات الدراسة
45-41	خامساً: مناقشة النتائج والتوصيات
44-42	النتائج
44	المقترحات
45	آفاق الدراسة

الرقم	فهرس الجداول	الصفحة
01	توزيع مجتمع الدراسة "الموظفين" حسب الكليات	19
02	محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور	20
03	توزيع الاستبيانات حسب الكليات	21
04	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	21
05	أطوال الفئات والاتجاه الموافق لها	22
06	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة التحويلية وأبعادها	22
07	مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع التنظيمي.	23
08	ارتباط المحورين مع الاستبيان ككل	24
09	نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة	24
10	القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	25
11	وصف خصائص مفردات عينة البحث	29
12	وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور القيادة التحويلية	32
13	وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإبداع التنظيمي	35
14	العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي	37
15	العلاقة بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي	38
16	العلاقة بين التحفيز والإبداع التنظيمي	38
17	العلاقة بين الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي	39
18	العلاقة بين التمكين والإبداع التنظيمي	39

الرقم	فهرس الأشكال	الصفحة
01	نموزج الدراسة	ج
02	أبعاد القيادة التحويلية	4
03	توزيع أفراد العينة حسب الكلية	30
04	توزيع أفراد العينة حسب	31
05	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	31
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	32

تمهيد:

في زمن تتسارع فيه التحوّلات وتتعاظم فيه التحديات داخل بيئات العمل، لم يعد مقبولا أن تدار المؤسسات بأساليب تقليدية تقوم على الأوامر، بل أصبح من الضروري التوجه نحو الأساليب الحديثة التي تقوم على التوجيه والتحفيز، وتدعم القائد والملمهم. ومن هنا، برز مفهوم القيادة التحويلية كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تعيد تشكيل العلاقة بين القائد والموظفين بناء على الثقة، الرؤية، التحفيز والتمكين، لخلق بيئة تزدهر فيها الأفكار وتنبثق منها الحلول المبتكرة في زمن أصبح فيه الإبداع التنظيمي ضرورة وليس رفاهية أو ميزة تنافسية للمؤسسات التي تطمح إلى الاستدامة والتفوق ومواكبة التغيرات المتسارعة.

وتزداد الحاجة إلى الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، باعتبارها مراكز لتوليد الأفكار وصناعة المعرفة، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري الذي يمثل الثروة الفعلية والحقيقية والرافعة الحقيقية لكل تحول، ويعتبر القطب الجامعي عبد الحق برارحي - خنشة أحد هذه المراكز.

1. مشكلة الدراسة وأهميتها:

انطلقت الدراسة من فكرة: المؤسسات الجامعية لا يمكن أن تحدث تغييرا ما لم تكن قادرة على اكتشاف الطاقات الكامنة لدى أفرادها باختلاف مستوياتهم والاستثمار فيها وتوجيهها.

من هذا المنطلق، جاء اختيار الموضوع الذي لم يكن فقط إجابة على سؤال بحثي، بل استجابة لحاجة ميدانية ملحة تتطلب فهماً دقيقاً لتأثير القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع التنظيمي. وتم طرح السؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله إشكالية البحث كما يلي:

ما هو أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشة؟

إن الإشكالية المطروحة بالصيغة أعلاه، تفرض الإجابة عن الأسئلة التالية:

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشة؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحفيز والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشة؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشة؟

■ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التمكين والإبداع التنظيمي في القطب

الجامعي عبد الحق برارحي؟

2. فرضيات الدراسة:

ولكي يتم القيام بدراسة يراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه، فقد تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي " :هناك أثر واضح للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها- التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية والتمكين -على الإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي.

وبغرض التحقق من هذه الفرضية والحصول على إجابات واضحة، فقد تمت تجزئتها إلى أربع فرضيات على النحو المبين أدناه:

■ **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التأثير المثالي والابداع التنظيمي

في القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشلة؟

■ **الفرضية الثانية:**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحفيز والابداع التنظيمي في

القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشلة؟

■ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستشارة الفكرية والابداع

التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشلة؟

■ **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التمكين والابداع التنظيمي

في القطب الجامعي عبد الحق برارحي؟

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بناء على الطرح السابق لإشكالياتها وفرضياتها بشكل أساسي إلى دراسة أثر القيادة التحويلية

على الإبداع التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشلة، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر من بينها:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في القطب الجامعي عبد الحق برارحي - خنشلة؛
- قياس مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الجامعة؛
- دراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، التمكين) على الإبداع التنظيمي؛
- تقديم نتائج ميدانية تساعد إدارة الجامعة في تطوير أساليب القيادة وتحفيز بيئة الإبداع؛

أولاً: الإطار العام للدراسة

- المساهمة في دعم صنع القرار بالجامعة على تحسين الأداء التنظيمي من خلال نتائج ميدانية وحقيقية.

4. أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة التحويلية، أما المتغير التابع فتمثل في الإبداع التنظيمي ومنه يمكن حصر النقاط التي تعكس أهمية الدراسة في مايلي:
- تسليط الضوء على أحد المواضيع الحديثة والفعالة في علم التسيير، وهو القيادة التحويلية، وربطه بالإبداع التنظيمي؛

- الاستجابة لحاجة ميدانية فعلية داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية، خاصة في ظل السعي نحو الجودة والتميز؛
- المساهمة في تطوير الفهم النظري والتطبيقي لمفاهيم القيادة والإبداع في السياق الأكاديمي؛
- تقديم نتائج قابلة للتطبيق على مستوى الجامعات بهدف تحسين الأداء الإداري والبشري؛
- تمكين الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة الجامعية من الاستفادة من نموذج بحثي يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً.

5. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: القطب الجامعي عبد الحق برارحي - خنشلة؛
- الحدود الزمنية: جانفي - ماي 2025؛
- الحدود الموضوعية: تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، التمكين) على الإبداع التنظيمي داخل القطب الجامعي عبد الحق برارحي.

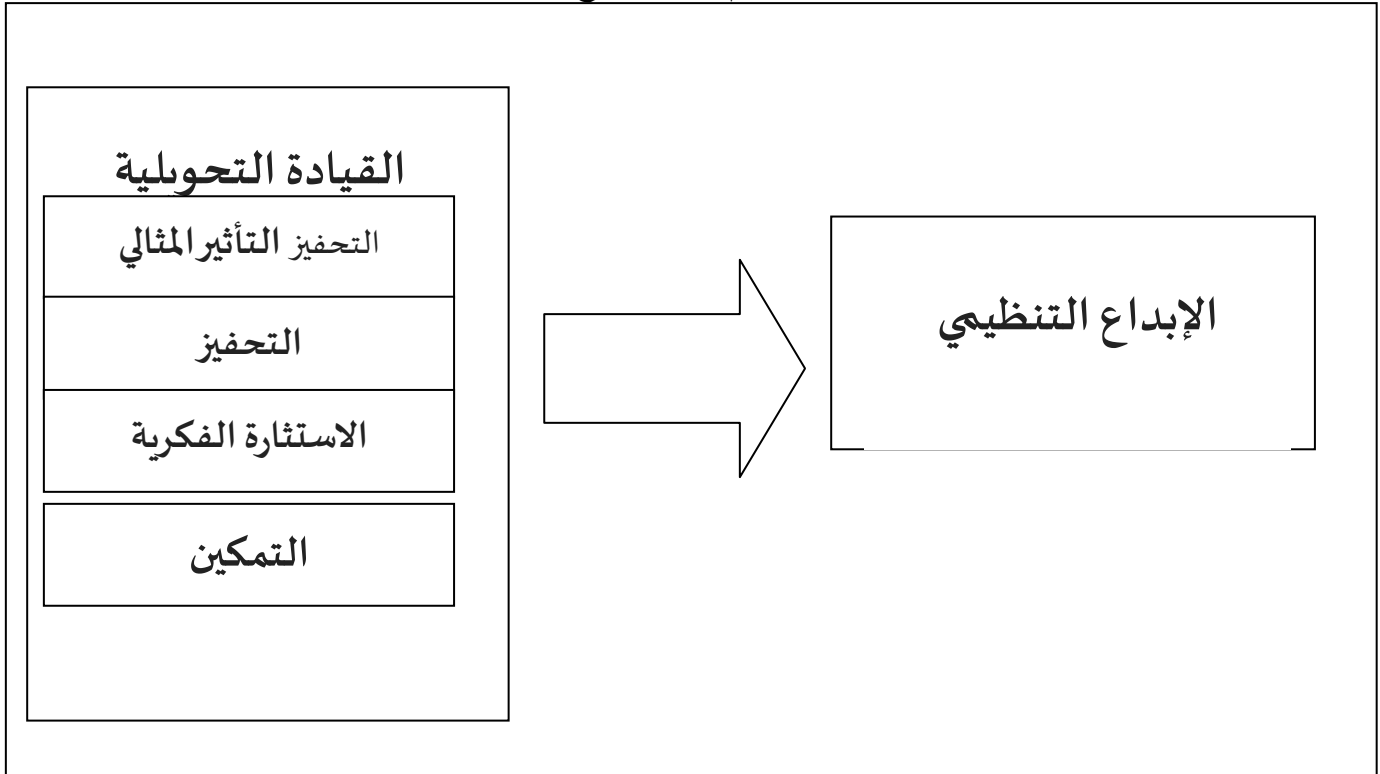
6. صعوبات الدراسة:

- صعوبة استرجاع استمارات الاستبانة.
- محدودية التعاون من بعض الجهات الإدارية.

7. نموذج الدراسة:

- يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويبيّن كيف يؤثر متغير القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، التمكين) على متغير الإبداع التنظيمي من خلال تفسير كيفية تأثير أنماط القيادة الحديثة على تفعيل الأداء الإبداعي.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

8. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- القيادة التحويلية (Transformational Leadership) هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد من أجل إلهام وتحفيز الأفراد، بناءً على الأبعاد التالية:
 - التأثير المثالي: قدرة القائد على أن يكون قدوة؛
 - التحفيز: قدرة القائد على إلهام العاملين لتحقيق أهداف مشتركة؛
 - الاستشارة الفكرية: دفع الأفراد للتفكير بطريقة إبداعية؛
 - التمكين: منح الثقة والصلاحيات للعاملين للمشاركة الفعالة.
- الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity) هو قدرة الموظفين على توليد أفكار جديدة ومبتكرة في سياق العمل تُساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات وتطوير العمليات.

ثانيا: أدبيات الدراسة

1. تمهيد.

2. القيادة التحويلية.

3. الإبداع التنظيمي.

4. الدراسات السابقة.

1. تمهيد:

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال قدرتها على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق مستويات متقدمة من الابتكار والتميز. ومن جهة أخرى، يمثل الإبداع التنظيمي عنصراً جوهرياً لتطوير المؤسسات، حيث تساهم الأفكار الجديدة والممارسات المبتكرة في تحسين جودة الخدمات وتلبية احتياجات العملاء بطريقة أكثر كفاءة واستدامة.

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لفهم الآليات التي تُساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها التطويرية. ومن خلال التعمق في أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي، يُمكن تقديم رؤية نظرية وتطبيقية تُعزز من كفاءة المؤسسات في مواجهة التحديات المتزايدة.

2. القيادة التحويلية:

1.2 تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية على أنها:

- " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة". (خيري، 2013)
- " العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد" (نجم، 2012)
- " العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر القائد ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى". (كنعان، 2009)

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها:

القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم بطريقة منظمة ومؤثرة لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسة. أو العملية التي يتخذ فيها القائد قرارات إستراتيجية وممارسات يومية تؤثر في سلوك الأفراد وتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال ومتوازن.

2.2 القيادة التحويلية:

تعرف القيادة التحويلية على أنها:

- " القدرة على موائمة الوسائل والغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية". (محادين، 2016)

- "مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل". (السحيمات، 2009)

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن القيادة التحويلية على هي:

القدرة على إحداث تغيير جوهري في الأفراد والمنظمات من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أهداف أكبر من مجرد الأهداف الشخصية أو اليومية. وتركز القيادة التحويلية على موائمة الوسائل والغايات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية، مع إعادة تشكيل المؤسسات لتكون أكثر تطوراً وفاعلية.

3.2 أبعاد القيادة التحويلية:

تقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي الدافعية، الإلهام، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي ويقصد بهذه الأبعاد مايلي: (الغامدي، 2021)

- التأثير والجاذبية القيادية:

رؤية القائد الواضحة وإحساسه بأهداف المدرسة التي تمكنه من أن يكون قادر على كسب الآخرين، من خلال صفات وسمات وسلوكيات تأثر على من حوله، يحصل من خلالها على إعجاب الآخرين وكسب ثقتهم واحترامهم فالقائد يمتلك كاريزما عالية، تجعله قادراً على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

- الحافز والإلهام:

القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثري دافعية العاملين، من خلال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية، فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدى الآخرين، وذلك للوصول إلى أفكار جديدة توصلهم إلى الإتقان والتميز.

- الاستشارة الفكرية:

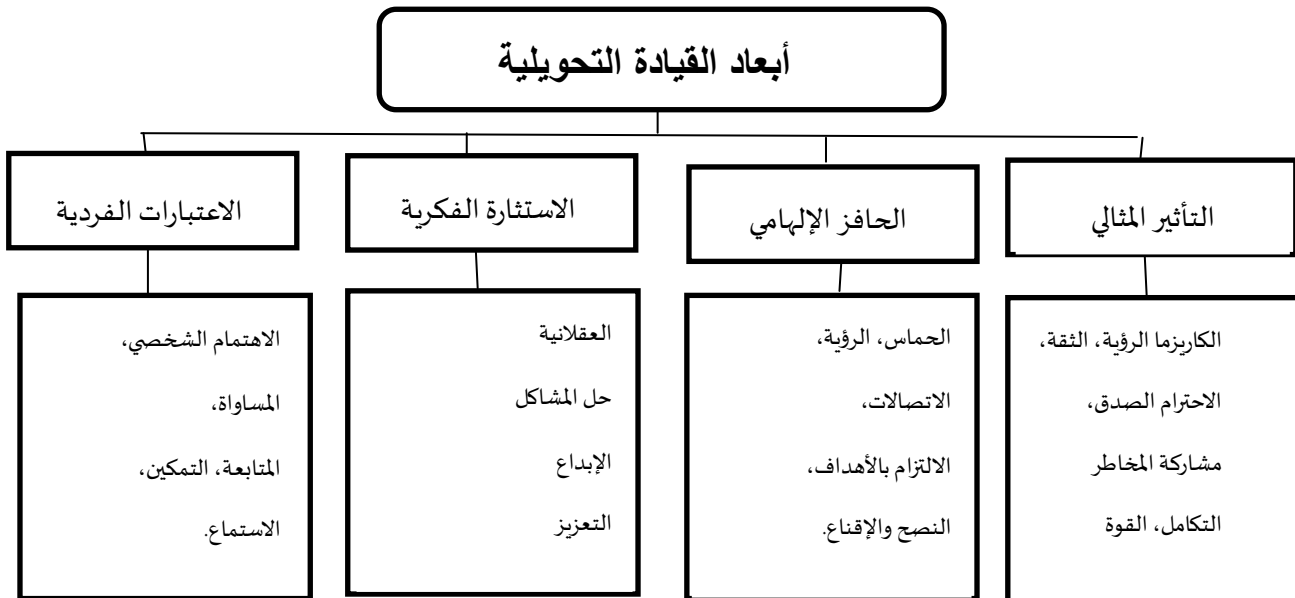
يقوم القائد التحويلي على توسيع مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم ولتشجيعهم على طرح المزيد من الأفكار الجديدة، والتي تساعد على إنجاز مهامهم، وعلى القائد أيضا أن يكون محفزا لهذا الإبداع والابتكار.

- التمكين(الاعتبار الفردي):

تقدير الأفراد واحترامهم، والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم ومساعدتهم في حلها، والاهتمام بحاجاتهم والعمل على إشباعها، وبناء العلاقة الطيبة معهم وجميع هذه الأمور تعد محورا بالغ في الأهمية للقائد التحويلي فالعلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد، هي الأساس التي تقوم عليه القيادة التحويلية، ويشير الاعتبار الفردي إلى كل الجهود التي يبذلها القائد للمرؤوسين، وذلك من خلال الدعم النفسي و الاجتماعي، ومن خلال تقديم المشورة وإشباع حاجاتهم الفردية، وقدراتهم وتطلعاتهم، ويقوم أيضا القادة بالأخذ بآراء المرؤوسين، و السماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة .

والشكل رقم 01 يلخص هذه الأبعاد الأربعة.

الشكل رقم 01: أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: (الغامدي، 2021)

4.2 أهمية القيادة التحويلية: (بابكر، 2015)

تعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب الفعالة التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في بيئات العمل الحديثة، من خلال تحفيز الموظفين وتعزيز ثقتهم بقيادتهم ومؤسستهم من حيث:

- **الرؤية والرسالة:** القائد التحويلي لا يقتصر دوره على الإدارة اليومية، بل يعمل على خلق رؤية واضحة تلهم الأفراد وتوجههم نحو أهداف بعيدة المدى. الرؤية تكون ملهمة وتحمل رسالة سامية تهدف إلى تغيير الواقع الحالي للأفراد والمؤسسة بشكل عام؛
- **القيم والمبادئ:** القائد التحويلي يتبنى مجموعة من القيم العليا التي تركز على تعزيز الأخلاق والمساواة والعدالة، ويعمل على نقل هذه القيم إلى الأفراد في المؤسسة. هذه القيم تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والالتزام؛
- **الديمقراطية والمشاركة:** القائد التحويلي يعتمد على أسلوب القيادة الديمقراطية التي تشجع على المشاركة الفاعلة من جميع الأفراد في اتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات. هذا الأسلوب يساهم في زيادة شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي؛
- **تغيير الثقافة التنظيمية:** من أبرز سمات القيادة التحويلية قدرتها على إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة. فهي تعمل على خلق بيئة تحفز على الابتكار، وتبني ممارسات وأفكار جديدة تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية؛
- **رفع الأداء والثقة:** القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تحفيز الأفراد ورفع معنوياتهم. كما أن القائد التحويلي يساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة من التعاون والالتزام؛
- **إحساس بالملكية والانتماء:** من خلال تبني القيم والمشاركة الفاعلة، يشعر الموظفون بأنهم جزء من الكيان التنظيمي، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية ويساعدهم على العمل بجهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.

5.2 أهداف القيادة التحويلية:

تتمثل أهداف القيادة التحويلية في: (الزبيدي، مهدي، 2019)

- إحداث تغيير إيجابي في ثقافة المنظمة من خلال بث روح الإلهام والتجديد بين الأفراد؛

- تحفيز الموظفين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والالتزام المهني؛
- تنمية القادة داخل المنظمة عبر تشجيع التفكير النقدي والابتكار الذاتي؛
- تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة من خلال بناء رؤية مشتركة؛
- رفع مستوى الولاء والانتماء الوظيفي عبر التأثير الإيجابي في القيم والمعتقدات؛
- تعزيز القدرة التنظيمية على التكيف مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات المستقبلية.

6.2 القائد التحويلي: صفات ومؤهلات:

يتميز القائد التحويلي بالصفات التالية:

- **القدرة على التركيز والانتباه:** (عاطف، 2016)
- يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يوجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بيهيها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غايته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بيهيها.

- تحمل المخاطرة: (عاطف، 2016)

يتسم القائد التحويلي الشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا.

- الثقة بالنفس والآخرين: (منذر، 2019)

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيدا عن التسلط والديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالبا ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

- احترام الذات : (منذر، 2019)

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائما بان الفعل أبلغ من القول كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل إن كثيرا من جهوده تضيق بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

- القدرة على الاتصال: (الحسين، 2017)

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

- الإحساس بالآخرين : (الحسين، 2017)

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، كما أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

ومنه نستنتج أن القائد التحويلي يتميز بعدة خصائص أساسية تساهم في قدرته على القيادة والتأثير، وهي كما يلي:

- التركيز على الأهداف : القائد التحويلي يمتلك القدرة على الإصغاء والتركيز على الأمور المهمة، ويعمل على

تحديد الأولويات وإقناع الآخرين بأهمية التغيير من خلال توضيح أهدافه ورؤيته؛

- الشجاعة في اتخاذ المخاطر : يتمتع القائد التحويلي بشجاعة التحمل لمخاطر محسوبة، حيث لا يخشى مواجهة

الحقيقة أو الفشل، بل يراه فرصة للتعلم والتطور؛

- الثقة المتبادلة : يثق القائد التحويلي في الآخرين، ويسعى لبناء ثقة متبادلة من خلال تفويض المهام والمشاركة في

اتخاذ القرارات، مما يعزز التعاون والاحترام داخل الفريق؛

- التزام بالقيم والمبادئ : القائد التحويلي يلتزم بقيم ثابتة ومبادئ أخلاقية تؤثر في سلوكه وتصرفاته، مما يخلق بيئة

من الثقة والاحترام المتبادل؛

- مهارات الاتصال الفعال : يتمتع القائد التحويلي بقدرة فائقة على التواصل مع الفريق، ويستطيع نقل رؤيته

بوضوح وتحويل الأفكار إلى أفعال ملموسة؛

- الاهتمام بالآخرين :يولي القائد التحويلي أهمية كبيرة لتطوير مهارات وقدرات أفراد فريقه، ويعمل على تعزيز التعاون بينهم ورفع معنوياتهم لتحقيق الأداء الأمثل.

3. ماهية الإبداع التنظيمي:

1.3 مفهوم الإبداع:

عرف الإبداع على أنه:

- " يُعرف الإبداع بأنه: "القدرة على تقديم أفكار أو حلول جديدة ومفيدة تتسم بالأصالة والمرونة، وتساهم في تحسين الأداء وتطوير العمل داخل المنظمة." (الزبد، 2010)؛
- " العملية التي يتم من خلالها إنتاج أفكار أو منتجات جديدة تتميز بالأصالة والقيمة، وتلبي احتياجات معينة أو تحل مشكلات قائمة." (الخالدي، 2012)؛
- " القدرة على توليد أفكار جديدة ومفيدة، تتسم بالأصالة والجدوى، وتساهم في تطوير المعرفة أو تحسين الواقع." (الحمادي، 2015)

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن الإبداع هو:

"عملية ابتكارية تعبر عن قدرة الفرد أو الجماعة على توليد أفكار أو حلول جديدة، أصيلة ومفيدة، تساهم في تحسين الأداء، وتطوير العمل، أو معالجة مشكلات قائمة داخل المنظمة، بحيث تكون هذه الأفكار قابلة للتطبيق وذات جدوى واقعية".

2.3 الإبداع التنظيمي:

عرف الإبداع التنظيمي على أنه:

- قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها. (العجلة، 2009).
- قدرة المنظمة على توليد أفكار وأساليب جديدة تتعلق بالمنتجات، العمليات، أو الهياكل التنظيمية، والتي تهدف إلى تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات البيئية. ويُعد الإبداع عنصراً حيوياً في تحقيق التفوق التنافسي والنمو المستدام، من خلال استغلال الطاقات الفكرية للعاملين وتحويلها إلى حلول مبتكرة (الطائي، 2020).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

الإبداع التنظيمي على أنه: "قدرة الأفراد داخل المؤسسة على استخدام إمكانياتهم العقلية والموارد المتاحة لتطوير أفكار، أو أساليب، أو منتجات جديدة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزز من القدرة التنافسية للمنظمة، مع تحقيق قيمة مضافة لكل من العاملين والعملاء".

3.3 أهمية الإبداع التنظيمي:

يُعد الإبداع التنظيمي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات وتطورها، حيث يساهم في تعزيز الأداء والقدرة التنافسية. وتكمن أهميته فيما يلي: (محمد ا.، 2012)

- **تحسين الأداء المؤسسي:** يساعد الإبداع التنظيمي في تطوير العمليات والخدمات، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة؛
- **تحقيق الميزة التنافسية:** يمكن المؤسسات من التميز في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة؛
- **تعزيز القدرة على حل المشكلات:** يتيح التفكير الإبداعي للمؤسسات إيجاد حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجهها، مما يساهم في استمرارية نجاحها؛
- **تحفيز العاملين وزيادة الرضا الوظيفي:** يوفر بيئة عمل ديناميكية تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة، مما يعزز من دافعيتهم وولائهم للمؤسسة؛
- **التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية:** يضمن للمؤسسات القدرة على مواكبة التطورات السريعة في الأسواق من خلال تبني أساليب إدارية وتقنية حديثة؛
- **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** من خلال تطوير حلول جديدة، يمكن للمؤسسة تحسين جودة ما تقدمه، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز سمعتها؛
- **تعزيز الاستدامة والنمو طويل الأمد:** يساعد الإبداع التنظيمي المؤسسات على البقاء في بيئة تنافسية متغيرة، مما يساهم في استدامتها ونموها على المدى البعيد.

4.3 أهداف الإبداع التنظيمي:

تتمثل أهداف الإبداع التنظيمي في:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تقديم حلول جديدة ومبتكرة؛

- تطوير العمليات الداخلية وجعلها أكثر تكيفاً مع التغيرات البيئية). الزيدي, 2018)
- رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية عن طريق ابتكار طرق عمل أكثر مرونة وفعالية؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية(عبد الرحمن & خليل, 2020)
- تحقيق النمو المستدام من خلال تبني ثقافة الابتكار والتجديد المستمر؛
- الاستجابة السريعة للمتغيرات والتهديدات المحيطة بمرونة وذكاء؛
- تحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي عبر تشجيعهم على التفكير الإبداعي (Robbins & Coulter, 2019).

5.3 مكونات الإبداع التنظيمي:

يتكون الإبداع التنظيمي من:(خيرة، 2015)

- **الطلاقة:** هي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية معينة؛
- **الأصالة:** يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين ولا به يلجأ إلى الحلول التقليدية؛
- **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف؛
- **الحساسية للمشكلات:** تعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدتها والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني في إدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد؛
- **المخاطرة:** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه؛
- **القدرة على التحليل:** يقصد بها القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها؛
- **الاحتفاظ بالاتجاه:** يقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها؛

- **الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عددا من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة؛
- **التوسيع:** يظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

6.3 مستويات الإبداع التنظيمي:

- يُعتبر الإبداع التنظيمي عملية متعددة المستويات، حيث يمكن تصنيفها إلى عدة مستويات رئيسية: (مريم، 2015)
- **الإبداع الفردي:** يشير إلى الأفكار والابتكارات التي يقدمها الأفراد داخل المؤسسة، معتمدين على قدراتهم ومهاراتهم الشخصية؛
 - **الإبداع الجماعي:** يتمثل في التعاون بين أعضاء فرق العمل لتوليد حلول وأفكار إبداعية من خلال التفاعل وتبادل الخبرات؛
 - **الإبداع التنظيمي:** يتعلق بالابتكارات والتغييرات التي تؤثر على المؤسسة ككل، مثل تطوير سياسات جديدة أو إعادة هيكلة العمليات.

4. الدراسات السابقة:

1.4 دراسات السابقة باللغة العربية:

- (البيحاني و بسام، 2025): "القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى قياس مدى اعتماد المديرين على هذا النمط القيادي، وتحليل أثره في زيادة الكفاءة، المبيعات، والأرباح، إلى جانب تقديم توصيات عملية لتطوير الممارسات القيادية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمين استبياناً وزع على عينة مكونة من 216 مشاركاً من مدراء وموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بما يشمل ارتفاع نسب الأرباح وتعزيز العمل الجماعي والدافعية الداخلية. كما أوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب القيادي وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الأداء والإبداع داخل المنشآت. وتُظهر هذه الدراسة تقاطعات مهمة مع موضوع المذكرة الحالي، خاصة من حيث التركيز على القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي، غير أنها لم تتطرق بعمق إلى بُعد الإبداع التنظيمي..

- (دبي، 2023): "القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية – دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية (القائد، كردادة، القلعة) لولاية المسيلة. هدفت الدراسة لقياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، التمكين) على جودة الخدمة الفندقية، وتحليل مدى إدراك الموظفين لهذه الأبعاد وانعكاسها على أدائهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبيان كأداة لجمع البيانات في عينة مكونة من 113 موظفاً في فنادق ولاية المسيلة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية مثل (التحفيز الفكري والتمكين وجودة الخدمة)، وأوصت بتبني ممارسات القيادة التحويلية بصفة مستمرة، وتحفيز الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار لتحسين الأداء. وتُبرز هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية في تطوير جودة الخدمات، ما يفتح المجال لبحوث لاحقة تستكشف أثرها في مجالات أخرى.

- (الينو و لحراش، 2020) "دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز"، هدفت الدراسة إلى تحليل الإبداع التنظيمي كإحدى الممارسات الحديثة المؤثرة في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، مع التركيز على دوره في ظل بيئة تنافسية تسعى للتميز الإداري. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل أثر الإبداع التنظيمي على الأداء المؤسسي. خلصت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، وأن تطبيق ثقافة الابتكار في بيئة العمل يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، وتنفيذ نظم مكافآت لتشجيع الابتكار، وتوفير المعلومات والتدريب بشكل مستمر. وتُبرز هذه الدراسة أهمية الإبداع التنظيمي كعامل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز.

- (عامر، بشير، 2011) "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي" هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على الإبداع والمردودية الاقتصادية، بالإضافة إلى دور الموارد البشرية الموهوبة في تعزيز بيئة العمل الإبداعية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما مراجعة الأدبيات وتحليل محتوى معرفي كأداة رئيسية للدراسة. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تساهم بفعالية في خلق بيئة داعمة للإبداع التنظيمي، وتحسين الأداء العام للمؤسسة، كما أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من كفاءة المنظمة ويقلل من المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لمشاركة المعرفة وتوفير قنوات منظمة لتوزيعها داخل المؤسسات. وتلتقي هذه الدراسة مع موضوع المذكرة في التركيز على الإبداع التنظيمي، وإن كانت تركز

على إدارة المعرفة كعامل مؤثر، في حين تسعى المذكرة إلى استكشاف القيادة التحويلية كأحد المحفزات الأساسية للإبداع .

2.4 دراسات السابقة باللغة الأجنبية:

-)Hayet، Mostefaoui و Allali(2022، "The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance : A Case Study in the National Employment Agency in Algeria"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وتحسين الأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر. تم توزيع استبيان على 226 موظفًا، وتحليل البيانات باستخدام برنامج plspm R 3.5.1. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية، بأبعادها الأربعة، لم تُظهر تأثيرًا معنويًا واضحًا على الأداء الوظيفي للمشاركين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التواصل الداخلي، توفير تقييمات عادلة، وتحسين بيئة العمل كخطوات بديلة لتحسين الأداء. وعلى الرغم من غياب العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والأداء التقليدي، فإن المذكرة الحالية تتناول جانبًا آخر وهو الإبداع التنظيمي، الذي قد يتأثر بشكل أكبر بالتحفيز الفكري والاستشارة العقلية، وهما عنصران محوريان في القيادة التحويلية

-)OUARI و LEFKIR(2022، "The Effect of Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي (المرونة، الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل) على مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في نقاط بيع علامة "Defacto" بالجزائر. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وُزِع استبيان على عينة مكونة من 79 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. كشفت النتائج أن المرونة النفسية والأمل لهما التأثير الأكبر على الإبداع التنظيمي، في حين لم يُثبت التفاؤل تأثيرًا معنويًا. أوصت الدراسة بتبني برامج تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدعم بيئة عمل مبدعة. وتُبرز هذه الدراسة أهمية الجوانب النفسية الداخلية في تنمية الإبداع، مما يفتح المجال أمام المذكرة الحالية لربط هذه العوامل بأسلوب القيادة التحويلية، واستكشاف دورها في تحفيز تلك الطاقات النفسية الإيجابية

-)MEKLATI و DJELLAL(2021، "The Organizational Creativity and Its Role in HR Planning in the Economic Institution : A Field Study at Tebessa Cement Institution"

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإبداع التنظيمي في تحسين تخطيط الموارد البشرية، من خلال أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف وإعادة هندسة العمليات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُعمل استبيان وُزِع على

42 مشرفاً بمؤسسة الإسمنت بتبسة، وتم تحليل البيانات عبر برنامج SPSS وخلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية، مع التأكيد على أهمية إعادة هندسة العمليات في دقة التخطيط. وتوصي الدراسة بتبني الإدارة بالأهداف، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع. وتبرز هذه الدراسة أن الإبداع التنظيمي يُعد أداة إستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، لاحظنا تزايد الاهتمام بدراسة مفاهيم القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، لما لهما من أهمية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في بيئات العمل المعاصرة لكن كل واحد منهما على حدة. حيث ركزت بعض الدراسات على الأبعاد النظرية أو القياسات الكمية في مؤسسات اقتصادية وتجارية، دون التوسع الكافي في دراسة العلاقة السببية بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وبين الإبداع التنظيمي في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، رغم ما تشهده هذه الأخيرة من تحولات تستوجب أنماطاً قيادية تدعم التفكير الخلاق وتبني الأفكار الجديدة.

كما أن قلة الدراسات التطبيقية التي عالجت هذه العلاقة في المؤسسات الجزائرية، خصوصاً في الجامعات والمراكز الجامعية كمؤسسات خدماتية أكاديمية لها خصوصيات تنظيمية، حيث تسود أنماط قيادية تقليدية في كثير من الأحيان، قد تُعيق ظهور وتطوير المبادرات الإبداعية داخل الفرق الإدارية والبيداغوجية. إضافة إلى أن الإبداع التنظيمي لا يولد تلقائياً من توفر الموارد، بل يرتبط بشكل وثيق بالبيئة القيادية الداعمة له.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، بالاعتماد على دراسة ميدانية أجريت في المركز الجامعي عبد الحق برارحي، وذلك عبر قياس مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من قبل المسؤولين الإداريين، وتقييم انعكاساتها على مستوى الإبداع لدى الموظفين، مما يسمح بفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد ومناخ الابتكار داخل المؤسسة الجامعية.

ثالثا: منهجية الدراسة

1. تمهيد
2. منهج الدراسة
3. مصادر جمع المعلومات
4. مجتمع وعينة الدراسة
5. أداة الدراسة
6. صدق وثبات أداة الدراسة
7. أساليب التحليل الإحصائي

1. تمهيد:

يُعد اختيار المنهج المناسب خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث يساعد الباحث على توظيف الأدوات والأساليب الملائمة لتحليل الظاهرة المدروسة. ومن خلال الدراسة، سنعرض المنهج المستخدم في الدراسة، وأسباب اختياره، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة إلى جانب الخطوات العملية التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة الميدانية.

2. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع قيد الدراسة، والذي يتمثل في "أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي".

تم اختيار هذا المنهج لأنه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة. كما يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من الميدان، وتحليلها باستخدام أدوات وأساليب إحصائية، ما يساعد على تفسير العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وتكمن ملائمة المنهج الوصفي والتحليلي في كونه يوفر إطاراً علمياً دقيقاً لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، ويستخدم على نطاق واسع في البحوث الإدارية والتنظيمية، خاصة تلك التي تهدف إلى تقييم تأثير أساليب القيادة على سلوكيات ونتائج تنظيمية مثل الإبداع.

3. مصادر جمع المعلومات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر جمع المعلومات، وذلك بهدف ضمان تغطية شاملة للموضوع ومعالجة إشكالية البحث من الجانبين النظري والميداني:

1.3 مصادر أولية: (مباشرة):

بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اعتماد استمارة الأسئلة أو ما يطلق عليها الاستبيان والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث اعتبرت أحسن أداة للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة وكبر حجم العينة التي لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة؛ أين تم توزيع 270 استمارة على موظفي القطب الجامعي عبد الحق برارحي خنشلة باعتبارهم المستهدفين من الدراسة.

2.3 مصادر ثانوية (غير مباشرة):

شملت هذه المصادر مختلف المراجع النظرية التي تم الاستناد إليها في بناء الإطار النظري للدراسة، والتي تضمنت: الكتب، المقالات العلمية المحكمة، المذكرات والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى البحوث السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. وقد ساعدت هذه المصادر في توضيح المفاهيم، تأصيل المتغيرات، وتحديد مؤشرات القياس المناسبة لكل بعد.

4. مجتمع وعينة الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها والمعرفة بشكل دقيق حيث تشترك فيما بينها في الصفة الأساسية محل اهتمام الباحث، علماً أن الوحدة الإحصائية هي الكائن الواحد أو الخلية الأساسية التي تجرى عليها الدراسة الإحصائية أي أن أسئلة الاستمارة تدور حولها. " (بن فرحات & قطوش, 2018, p. 10),

وتمثل مجتمع دراستنا في جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين على مستوى كل من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي "عبد الحق رفيق برارحي" - خنشلة. ونظراً لصغر حجمه اعتبرنا مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة.

الجدول رقم 01 يصف مجتمع الدراسة وعينته بدقة.

الجدول رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة "الموظفين" حسب الكليات

الكلية	عدد الموظفين
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	130
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	140
المجموع	270

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق إدارة القطب الجامعي عبد الحق برارحي

5. أداة الدراسة:

بحكم صعوبة استقصاءك لأفراد عينة الدراسة من خلال اللقاءات المباشرة، كانت أنسب أداة لجمع البيانات وتبليغ هذه الدراسة أهدافها - أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي-، هي الاستبيان (استمارة الأسئلة) والذي يعرف على أنه: " وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث عن طريق إعداد استمارة الأسئلة بشكل دقيق ومنظم وتحتوي على عدد محدد من الأسئلة تسلم إلى المبحوثين (عينة ممثلة لمجتمع البحث) للحصول على إجاباتهم حول أسئلة البحث". (الجبوري، 2014).

في إطار تصميم وبناء الاستبيان بناء سليما، تم الرجوع إلى العديد من الدراسات التي استخدمت هذه الأداة في جمع البيانات. وتم المرور بالخطوات التالية:

- تحديد الهدف من الاستبيان والذي يستمد أساسا من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها، أين وزع على موظفي القطب الجامعي عبد الحق برارحي هادفا إلى إبراز أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره، التي تلخصت في الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهلا باختصاص في موضوع بناء الاستبيانات.

- تصميم الاستبيان، حيث تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيبا منطقيا تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى جزأين على النحو:

❖ الجزء الأول اشتمل على بيانات شخصية و وظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الكلية التابع لها، الوظيفة، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي)؛

❖ الجزء الثاني اشتمل على محورين أساسيين تمثلا في:

• المحور الأول: القيادة التحويلية.

➤ البعد الأول: التأثير المثالي.

➤ البعد الثاني: التحفيز.

➤ البعد الثالث: الاستشارة الفكرية.

➤ البعد الرابع: التمكين.

• المحور الثاني: الإبداع التنظيمي.

وعليه فأداة الدراسة اشتملت على 2 محاور قسم كل منها إلى مجموعة من العبارات مرقمة من (1) إلى (16) حيث كان توزيعها على المحاور كما يوضح الجدول رقم 02:

الجدول رقم(02): محاور الدراسة وأرقام العبارات في كل محور.

الرقم	المحور	أرقام العبارات
01	القيادة التحويلية	من (1) إلى (08)
02	الإبداع التنظيمي	من (09) إلى (16)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الاستبيان.

أما الجدول رقم 03 فيوضح توزيع الاستبيانات في القطب الجامعي عبد الحق برارحي حسب الكليات؛ كلية العلوم الاقتصادية وكلية الاجتماعية.

الجدول رقم (03): توزيع الاستبيانات حسب الكليات

البيان	الكلية		المجموع	النسبة
	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		
الاستبيانات الموزعة	130	140	270	100%
الاستبيانات المسترجعة	115	95	210	77.7%
الاستبيانات القابلة للمعالجة	113	93	206	76.2%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق إدارة القطب الجامعي عبد الحق برارحي

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، ويترجم وجود خمس احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاها (1) وأدناها (5)، حيث يقابل كل مستوى الإجابات التالية:

الجدول رقم (04): مقياس ليكارت (Likert) الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق

المصدر: (جودة، 2008، صفحة 23)

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول رقم 03 ولحساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷5=0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، وهكذا حتى الوصول إلى أعلى قمة في المقياس وهي خمسة. ويوضح الجدول رقم 04 النتائج كما يلي:

الجدول رقم (05): أطوال الفئات والاتجاه الموافق لها.

الاتجاه	طول الفئة
مرتفع جداً	1.8 - 1
مرتفع	2.6 - 1.8
متوسط	3.4 - 2.6
منخفض	4.2 - 3.4
منخفض جداً	5 - 4.2

المصدر: (الفتاح، 2008)

6. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.6 الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في جامعات مختلفة مختصين في موضوع الدراسة والمنهجية، بغية التأكد من مدى قياسه لما ينبغي قياسه فعلياً (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة)، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم ونصائحهم فيما يخص الشكل، المحتوى، الشمول وصحة صياغة العبارات ووضوحها و ملاءمتها ومدى تناسقها وترابط محاور في الاستبيان. وتم التصحيح من خلال ما تم الإشارة إليه من تعديل أو حذف أو إضافة أو إعادة الصياغة وهذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه وموافقته.

2.6 صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق التحكيم كما أشرنا إلى ذلك سابقاً، لابد من اختبار صدقه البنائي أو اتساقه الداخلي، ويرى كيرلنجر أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه. (السعيد، 2015/2014، صفحة 270)

ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور، وذلك لكل متغيرات الدراسة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول.

- المحور الأول: القيادة التحويلية

الجدول رقم (06): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة التحويلية وأبعادها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	التأثير المثالي	0.484	0.000	دال إحصائياً
02	المسؤول الأول في الإدارة العليا يُمارس دوره كقائد يُحفز ويُلهم فريق العمل لتحقيق الأهداف.	0.531	0.000	دال إحصائياً
01	التحفيز	0.532	0.000	دال إحصائياً
02	القائد يُشجع على تطوير المهارات بشكل مستمر.	0.532	0.000	دال إحصائياً
01	الاستشارة الفكرية	0.578	0.000	دال إحصائياً
02	القائد يشجع على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية لحل المشكلات.	0.545	0.000	دال إحصائياً
01	التمكين	0.572	0.000	دال إحصائياً
02	القائد يضمن تواصل فعال مع الجميع	0.549	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

يتبين من نتائج الجدول أن: جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحور القيادة التحويلية وأبعادها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث أن كل قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه موجبة، حيث بلغت في أداها

(0.484) في الفقرة الأولى من بُعد "التأثير المثالي" وبلغت في أعلاها (0.578) في الفقرة الأولى من بُعد "الاستشارة الفكرية"، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية له، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

-المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

الجدول رقم (07): مدى صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإبداع التنظيمي.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
01	الكلية تُوفر بيئة تشجع على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.	0.633	0.000	دال إحصائيا
02	الأفكار الجديدة التي أطرحها تجد اهتمامًا ومتابعة من الإدارة.	0.606	0.000	دال إحصائيا
03	يتم تشجيعنا باستمرار على تجربة أساليب جديدة في العمل.	0.501	0.000	دال إحصائيا
04	العمل الجماعي داخل الكلية يُساهم في إيجاد حلول إبداعية.	0.581	0.000	دال إحصائيا
05	الكلية تُتيح لنا فرصًا لمشاركة الأفكار وتبادلها مع الآخرين.	0.618	0.000	دال إحصائيا
06	الإدارة تُحفز الفرق على تقديم مشاريع بحثية وأفكار إبداعية.	0.569	0.000	دال إحصائيا
07	الأفكار الإبداعية يتم دراستها وتطويرها بشكل منهجي داخل الكلية.	0.636	0.000	دال إحصائيا
08	ثقافة الابتكار والتطوير المستمر جزء من هوية الكلية.	0.601	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول يبرز لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحور الإبداع التنظيمي لدى القطب الجامعي "عبد الحق رفيق برارحي" بجامعة خنشلة دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) حيث أن كل قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه موجبة، حيث بلغت في أدناها (0.501) في الفقرة رقم (03)، وبلغت في أعلاها (0.606) في كل من الفقرة رقم 02؛ وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

الجدول رقم 08: ارتباط المحورين مع الاستبيان ككل

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0.613	0.000
الإبداع التنظيمي	0.688	0.000
الكلي	1	—

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول يبرز لنا أن معاملات الارتباط الخاصة بمحاور الاستبيان (القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي) لدى القطب الجامعي "عبد الحق رفيق برارحي" بجامعة خنشلة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث أن قيم معاملات الارتباط للمحورين والاستبيان الذي تنتمي إليه موجبة، حيث بلغت أدناها (0.613) في محور القيادة التحويلية، وبلغت أعلاها (0.688) في محور الإبداع التنظيمي؛ وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لمحاور الاستبيان مع الاستبيان ككل، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

3.6 معامل الثبات:

الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة حيث تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

الجدول رقم (09): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

عدد فقرات الاستبيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ	
08	0.939	المحور الأول
08	0.941	المحور الثاني
16	0.961	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول المرفق، نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة في جميع محاور الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات في المحور الأول (القيادة التحويلية) 93.9%، وفي المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) 94.1%، أما الاستبيان ككل فقد بلغت قيمة معامل الثبات فيه 96.1%.

تشير هذه النتائج إلى أن أداة القياس المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وهو ما يعكس صدق العبارات التي تضمنها الاستبيان.

4.6 اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (I-Sample K-S) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى المعنوية الخاص بكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05.

الجدول رقم (10): القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov		محاور الاستبيان
	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية K-S	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.048	القيادة التحويلية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.059	0.061	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات v26،spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار Kolmogorov-Smirnov لكل من محوري القيادة التحويلية (0.200) والإبداع التنظيمي (0.059) هي أكبر من المستوى المعتمد 0.05، وهذا يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة H_1 وعليه، يمكن القول أن توزيع البيانات في كلا المتغيرين هو توزيع طبيعي، مما يسمح لنا باستخدام الاختبارات الإحصائية.

7. أساليب التحليل الإحصائي:

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 26، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... الخ، حيث تم اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛ المستقل والتابع؛
- معامل الثبات: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث تم استخدام معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)؛
- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- مخطط الأعمدة البياني: لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا؛
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات؛
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولجروف -سميرنوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

رابعاً: نتائج الدراسة

1. تمهيد:

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بناءً على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS 26 لتحليل استجابات المشاركين حول محوري الدراسة الرئيسيين: القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي. ويتضمن قسمين رئيسيين، الأول مخصص لوصف متغيرات الدراسة من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، والثاني لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة، بغية التوصل إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث.

2. وصف متغيرات الدراسة:

تحليل إحصائياً وصفيًا للبيانات المستخرجة من عينة الدراسة والتي تمثل خصائص المبحوثين.

1.2 عرض نتائج القسم الأول من الاستبيان (بيانات شخصية):

■ بيانات شخصية لمفردات عينة البحث:

الجدول رقم (11): وصف خصائص مفردات عينة البحث

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة	
54.9	113	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الكلية
45.1	93	العلوم الإنسانية والاجتماعية	
100%	206	المجموع	
1	2	عميد الكلية	الوظيفة
3.4	7	رئيس قسم	
68	140	أستاذ	
27.6	57	إداري	
100%	206	المجموع	
23.3	48	أقل من 5 سنوات	
33.5	69	من 5 إلى 10 سنوات	

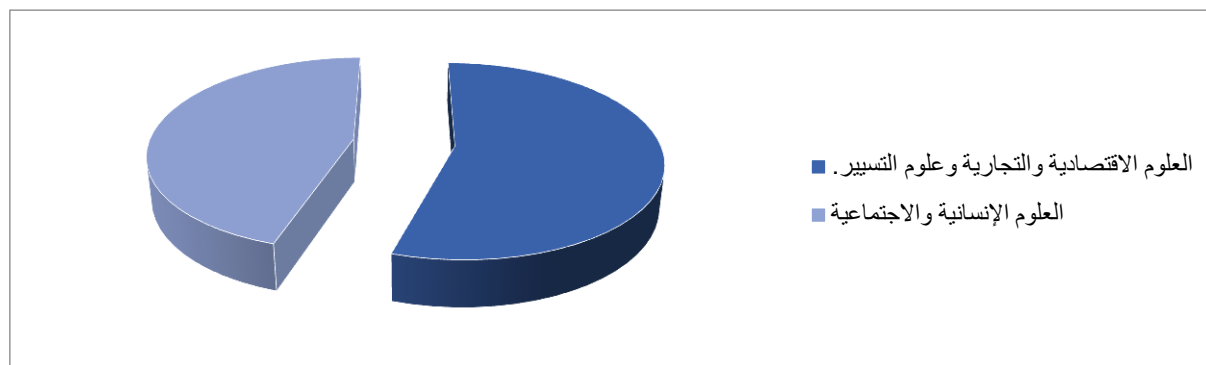
43.2	89	أكثر من 10 سنوات	سنوات الخبرة
100%	206	المجموع	
9.7	20	ليسانس	المستوى التعليمي
17.5	36	ماستر	
72.8	150	دكتوراه	
100%	206	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم 11 أن نسبة 54.9% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهو ما يعادل 113 فرداً، في حين أن نسبة 45.1%، أي 93 فرداً، ينتمون إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

يدل هذا التوزيع على تمثيل جيد لكلا الكليتين مع تفوق بسيط لصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مما يعزز شمولية النتائج على مختلف التخصصات المدروسة.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الكلية:

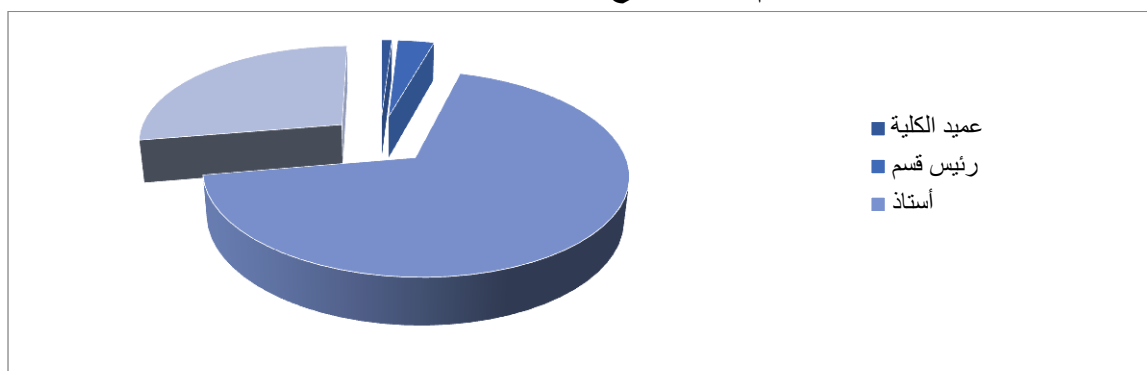


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول رقم 11 أيضاً أن أغلب أفراد العينة هم أساتذة بنسبة 68% (140 أستاذاً)، تليهم فئة الإداريين بنسبة 27.6% (57 إدارياً)، ثم رؤساء الأقسام بنسبة 3.4% (7 رؤساء أقسام)، وأخيراً عمداء الكليات بنسبة 1% (فردين فقط).

يعكس هذا التوزيع أن العينة ركزت بالدرجة الأولى على رأي الفاعلين المباشرين في العملية التعليمية والإدارية (الأساتذة والإداريين)، مع تمثيل محدود للعمداء ورؤساء الأقسام الذين يمثلون فئة الإشراف الإداري الأعلى.

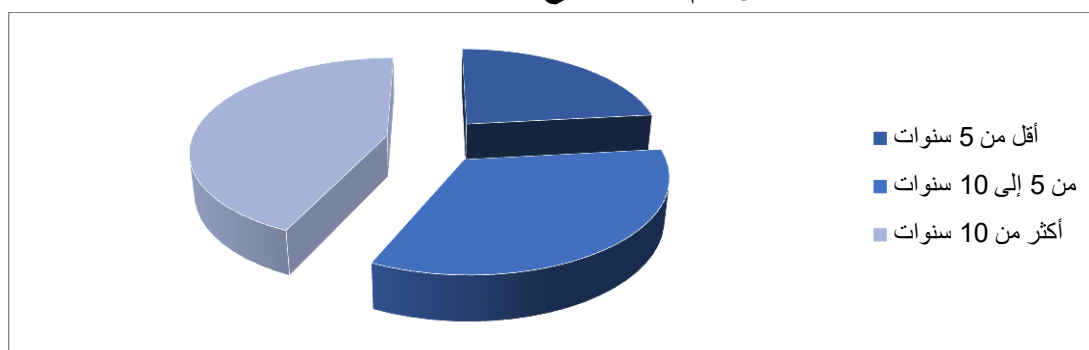
الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أما بالنسبة للسنوات الخبرة فنلاحظ من الجدول رقم 11 أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يتمتعون بخبرة تفوق 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 43.2% (89 فرداً)، تليها فئة ذوي خبرة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33.5% (69 فرداً)، بينما كانت نسبة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات 23.3% (48 فرداً). مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة طويلة في المجال الأكاديمي أو الإداري، ما يضيف مصداقية أعلى على آرائهم المتعلقة بموضوع الدراسة.

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

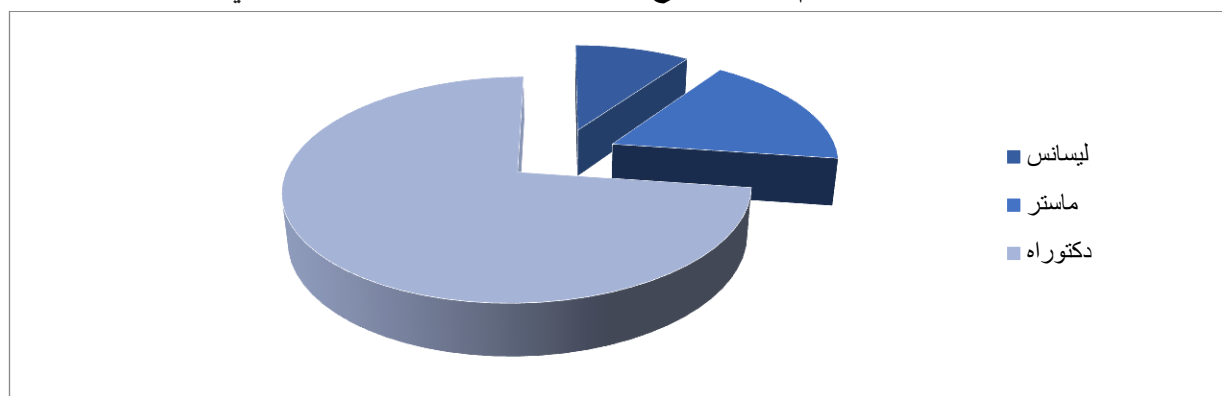


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وبالنسبة للمستوى التعليمي فنلاحظ من الجدول رقم 11 أيضاً أن معظم أفراد العينة يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة 72.8% (150 فرداً)، تليها شهادة الماجستير بنسبة 17.5% (36 فرداً)، ثم شهادة الليسانس بنسبة 9.7% (20 فرداً).

ويؤكد هذا أن العينة تتكون من أفراد ذوي تأهيل علمي عالٍ، ما يعزز من جودة البيانات المستخلصة ويزيد من موثوقية نتائج الدراسة.

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

2.2 التحليل الوصفي للإجابات أفراد العينة:

- وصف إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: القيادة التحويلية:

بهدف التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم على العبارات المتعلقة بهذا المحور. وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لتفسير النتائج وتحديد مستويات الإجابة، حيث تمثل هذه المتوسطات مؤشراً على مدى اتفاق أفراد العينة مع مظاهر القيادة التحويلية داخل مؤسستهم. فيما يلي عرضٌ مفصلٌ لنتائج التحليل الإحصائي لعبارات هذا المحور.

الجدول رقم (12): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور القيادة التحويلية

رقم الفقرة	البعد	التكرارات النسبية	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التأثير المثالي	التكرار	48	105	26	21	6	2.184	0.999	مرتفع	الأولى
		النسبة	23.3	51	12.6	10.2	2.9				
02	التأثير المثالي	التكرار	52	92	38	19	5	2.189	0.996	مرتفع	الثانية
		النسبة	25.2	44.7	18.	9.2	2.4				

						4					
السابعة	مرتفع	1.098	2.301	8	32	20	100	46	التكرار	التحفيز	03
				3.9	15.5	9.7	48.5	22.3	النسبة		
الرابعة	مرتفع	1.130	2.262	9	28	27	86	56	التكرار		04
				4.4	13.6	13.1	41.7	27.2	النسبة		
الثامنة	مرتفع	1.035	2.368	5	34	30	100	37	التكرار	الاستشارة الفكرية	05
				2.4	16.5	14.6	48.5	18	النسبة		
الخامسة	مرتفع	1.151	2.262	15	16	32	88	55	التكرار		06
				7.3	7.8	15.5	42.7	26.7	النسبة		
السادسة	مرتفع	1.039	2.281	10	21	25	111	39	التكرار	التمكين	07
				4.9	10.2	12.1	35.9	18.9	النسبة		
الثالثة	مرتفع	1.154	2.257	17	11	35	88	55	التكرار		08
				8.3	5.3	17	42.7	26.7	النسبة		
مرتفع		1.337	2.170	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يشير الجدول رقم (12) إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات محور القيادة التحويلية لدى الكليتين، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.170) بنسبة انحراف معياري (1.337) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا

المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.184_2.368) حيث:

- احتلت الفقرة (01): "القائد في الكلية يعبر عن رؤية واضحة ومُلهمة تحفز الجميع على تحقيقها"، المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.184) وانحراف معياري (0.999)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.
- احتلت الفقرة (02): "المسؤول الأول في الإدارة العليا يُمارس دوره كقائد يُحفز ويُلهم فريق العمل لتحقيق الأهداف"، في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.189) وانحراف معياري (0.996)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.
- احتلت الفقرة (08): "القائد يضمن تواصل فعال مع الجميع"، المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.257) وانحراف معياري (1.154)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.
- احتلت الفقرة (01): "القائد يُشجع على تطوير المهارات بشكل مستمر"، المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.262) وانحراف معياري (1.130)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.
- احتلت الفقرة (06): "القائد يشجع على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية لحل المشكلات"، المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.262) وانحراف معياري (1.151)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.
- احتلت الفقرة (07): "القائد يُعزز التعاون وتبادل المعرفة بين مختلف الأفراد في الكلية"، المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.281) وانحراف معياري (1.039)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.
- احتلت الفقرة (03): "القائد يُحفز دائماً على تقديم أفكار إبداعية في العمل اليومي"، المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.301) وانحراف معياري (1.098)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.
- احتلت الفقرة (05): "القائد يُخصص وقتاً للاستماع لمختلف الأفكار والعمل على أخذها بجدية"، المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.368) وانحراف معياري (1.035)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

- وصف إجابات الأفراد على المحور الإبداع التنظيمي:

سعيًا لقياس مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم على العبارات المرتبطة بهذا المحور. وقد استُخدم سلم ليكارت الخماسي لتحديد مستويات الإجابة، مما سمح بوصف دقيق لدرجة تبني أفراد العينة لسلوكيات الإبداع التنظيمي في المؤسسة المدروسة. يوضح الجدول التالي تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي لكل عبارة.

الجدول رقم (13): وصف إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإبداع التنظيمي

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التكرار	32	99	42	28	5	2.393	0.985	مرتفع	الثالثة
	النسبة	15.5	48.1	20.4	13.6	2.4				
02	التكرار	32	77	54	31	12	2.582	1.100	مرتفع	الثامنة
	النسبة	15.5	37.4	26.2	15	5.8				
03	التكرار	53	101	23	19	10	2.184	1.070	مرتفع	الاولى
	النسبة	25.7	49	11.2	9.2	4.9				
04	التكرار	27	98	44	29	8	2.480	1.015	مرتفع	السادسة
	النسبة	13.1	47.6	21.4	14.1	3.9				
05	التكرار	30	101	41	22	12	2.441	1.051	مرتفع	الخامسة
	النسبة	14.6	49	19.9	10.7	5.8				
06	التكرار	31	97	45	25	8	2.427	1.013	مرتفع	الرابعة
	النسبة	15	47.1	21.8	12.1	3.9				

رابعاً: نتائج الدراسة

السابعة	مرتفع	1.066	2.524	11	30	43	94	28	التكرار	07
				5.3	14.6	20.9	45.6	13.6	النسبة	
الثانية	مرتفع	0.988	2.373	13	12	39	117	25	التكرار	08
				6.3	5.8	18.9	56.8	12.1	النسبة	
مرتفع		1.252	2.551	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإبداع التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يشير الجدول إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات محور الإبداع التنظيمي، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.551) بنسبة انحراف معياري (1.252) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.184_2.582) حيث:

❖ احتلت الفقرة (03): "يتم تشجيعنا باستمرار على تجربة أساليب جديدة في العمل"، المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.184) وانحراف معياري (1.070)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

❖ احتلت الفقرة (08): "ثقافة الابتكار والتطوير المستمر جزء من هوية الكلية"، المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.373) وانحراف معياري (0.988)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

❖ احتلت الفقرة (01): "الكلية تُوفر بيئة تشجع على طرح أفكار جديدة ومبتكرة"، المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.393) وانحراف معياري (0.985)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

❖ احتلت الفقرة (06): "الإدارة تُحفز الفرق على تقديم مشاريع بحثية وأفكار إبداعية"، المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.427) وانحراف معياري (1.013)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

❖ احتلت الفقرة (05): "الكلية تُتيح لنا فرصًا لمشاركة الأفكار وتبادلها مع الآخرين"، المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.441) وانحراف معياري (1.051)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

❖ احتلت الفقرة (04): العمل الجماعي داخل الكلية يُساهم في إيجاد حلول إبداعية."، المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.480) وانحراف معياري (1.015)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

❖ احتلت الفقرة (07): الأفكار الإبداعية يتم دراستها وتطويرها بشكل منهجي داخل الكلية."، المرتبة السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.524) وانحراف معياري (1.066)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

❖ احتلت الفقرة (02): الأفكار الجديدة التي أطرحها تجد اهتماماً ومتابعة من الإدارة."، المرتبة الأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.582) وانحراف معياري (1.100)، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على الأسئلة الفرعية التي بنيت عليها الدراسة، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية أساسية سنسعى للتأكد من صحتها، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية، ثم نتمتع فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية.

الفرضية الرئيسية:

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: هناك أثر واضح للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية والتمكين) على الإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي.

الجدول رقم(14): العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي	Person Correlation	
0.787	معامل ارتباط بيرسون	القيادة التحويلية
0.000	مستوى المعنوية	
206	عدد الأفراد	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يوضح الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي (0.787) وهو ارتباط طردي مرتفع دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.000). مما يدعم الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن برارحي بخنشلة.

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن برارحي بخنشلة

جدول رقم(15): العلاقة بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي	Person Correlation	
0.604	معامل ارتباط بيرسون	التأثير المثالي
0.000	مستوى المعنوية	
206	عدد الأفراد	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يوضح الجدول رقم (15) ان معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي (0.604) وهو ارتباط طردي مرتفع دال احصائياً بمستوى معنوية (0.000). مما يدعم الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التأثير المثالي والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن برارحي بخنشلة.

- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحفيز والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن برارحي بخنشلة.

جدول رقم(16): العلاقة بين التحفيز والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي	Person Correlation	
0.701	معامل ارتباط بيرسون	التحفيز
0.000	مستوى المعنوية	
206	عدد الأفراد	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01**		

. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يوضح الجدول رقم (16) ان معامل الارتباط بيرسون بين التحفيز والإبداع التنظيمي (0.701) وهو ارتباط طردي مرتفع دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.000). مما يدعم الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التحفيز والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن برارحي بخنشلة.

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن برارحي بخنشلة

جدول رقم (17): العلاقة بين الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي	Person Correlation	
0.752	معامل ارتباط بيرسون	الاستشارة الفكرية
0.000	مستوى المعنوية	
206	عدد الأفراد	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يوضح الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بيرسون بين الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي (0.752) وهو ارتباط طردي مرتفع دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.000). مما يدعم الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الاستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن برارحي بخنشلة.

- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التمكين والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن برارحي بخنشلة

جدول رقم (18): العلاقة بين التمكين والإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي	Person Correlation	
0.810	معامل ارتباط بيرسون	التمكين
0.000	مستوى المعنوية	
206	عدد الأفراد	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26

يوضح الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بيرسون بين التمكين والإبداع التنظيمي (0.810) وهو ارتباط طردي مرتفع دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.000). مما يدعم الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التمكين والإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق بن براحى بخنشلة.

خامسا: مناقشة النتائج

1. مناقشة النتائج

1.1. مناقشة نتائج الدراسة:

❖ مناقشة نتائج محور القيادة التحويلية:

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية كما يدركها أفراد العينة في القطب الجامعي عبد الحق برارحي ممثلة في كليتي (العلوم الاقتصادية والعلوم الإنسانية) جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام بلغ (2.170) وانحراف معياري (1.337). وتبين أن جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، التمكين) تحققت بدرجة مرتفعة. هذا ما يعكس وجود ممارسات قيادية حديثة لدى المسؤولين الإداريين، خاصة في قدرتهم على إلهام العاملين والتأثير فيهم (التأثير المثالي)، وتحفيزهم ومساعدتهم على التفكير بطرق مبتكرة، كما هو ظاهر في نتائج الفقرتين (1) و(2) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أثبتت دور القيادة التحويلية في رفع معنويات العاملين وتحقيق الأداء العالي. إلا أن الفقرة المتعلقة بالاستماع للأفكار (الفقرة 05) جاءت في المرتبة الأخيرة، ما يشير إلى نقص في الممارسات التشاركية رغم وجود توجه عام نحو قيادة تحويلية. هذه الفجوة تفرض ضرورة تحسين آليات الإنصات والتفاعل مع مقترحات الموظفين.

❖ مناقشة نتائج محور الإبداع التنظيمي:

أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، بمتوسط حسابي عام بلغ (2.551) وانحراف معياري (1.252). وتشير هذه النتائج إلى تبني القطب الجامعي عبد الحق برارحي ممثلاً في قاداته وإداراته لبعض ممارسات الإبداع، مثل اقتراح حلول جديدة (الفقرة 03 - المرتبة الأولى)، وتقديم أفكار تطويرية (الفقرة 01 - المرتبة الثالثة). الأمر الذي يدل على وجود بيئة عمل مشجعة على الإبداع إلى حد ما، وربما يكون ذلك نتيجة لتأثير القيادة التحويلية الإيجابي، ما يدعم العلاقة النظرية المفترضة بين المتغيرين.

من جهة أخرى، فإن بعض العبارات جاءت بترتيب منخفض نسبياً (مثل الفقرة 02 - المرتبة الثامنة)، ما يُشير إلى أن تبني الإبداع ليس شاملاً، حيث أنه ممكن أن يواجه عوائق تنظيمية أو ثقافية تمنع تطبيقه بشكل كامل. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة، التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على تحفيز الإبداع، لكنها تحتاج إلى دعم تنظيمي لإحداث أثر شامل ومستدام.

❖ مناقشة نتائج العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي:

من خلال التحليل العام للنتائج، تم إثبات وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، التمكين)، ومستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في القطب الجامعي عبد الحق برارحي. وهو ما يُؤكّد صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، ويعزز من صلاحية نموذج القيادة التحويلية كأسلوب إداري فعال في تعزيز السلوكيات الإبداعية.

هذه العلاقة تتسجم مع ما جاء في الأدبيات النظرية، مثل نموذج Bass (1995) الذي ربط بين القيادة التحويلية وتوليد أفكار جديدة داخل المنظمة، وكذلك ما توصلت إليه دراسات حديثة في السياق العربي والغربي

2.1. مناقشة نتائج الدراسة من منظور الدراسات السابقة:

❖ التأثير المثالي والابداع التنظيمي:

تشير نتائج الدراسة إلى أن البعد الأول للقيادة التحويلية، المتمثل في التأثير المثالي، له تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي. وهذه النتيجة تتماشى مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة. على سبيل المثال، دراسة (دفي، 2023) في فنادق ولاية المسيلة والتي وجدت أن التأثير المثالي كان له علاقة إيجابية بجودة الخدمة، وهو ما يبرز أهمية أن يكون القائد قدوة في سلوكياته لتحفيز الإبداع داخل الفريق. وعلى الرغم من أن دراسة (Hayet، Mostefaoui، و Allali، 2022) لم تجد تأثيراً معنوياً مباشراً بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، فإن التأثير المثالي قد يكون له دور أكبر في تحفيز الإبداع في بيئات العمل، مما يفتح المجال لمزيد من الأبحاث في هذا السياق.

❖ البعد الثاني: التحفيز الفكري

أظهرت نتائج دراستي أن هذا البعد له تأثير واضح في تحفيز العاملين على التفكير الابتكاري. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (البيحاني و بسام، 2025)، التي أظهرت أن التحفيز الفكري يعزز من العمل الجماعي والإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعلى الرغم من أن دراسة (Hayet، Mostefaoui، و Allali، 2022) لم تظهر تأثيراً معنوياً بين التحفيز الفكري والأداء الوظيفي، يمكن أن تفسر هذه النتيجة بتركيز دراستي على الإبداع التنظيمي، الذي قد يتأثر بشكل أكبر بهذا البعد.

❖ البعد الثالث: التمكين

التمكين، تبين أن هذا البعد يعزز الإبداع التنظيمي في بيئة العمل الخاصة بالقطب الجامعي عبد الحق برارحي، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة (دفي، 2023)، والتي أظهرت أيضا أن التمكين له تأثير إيجابي في تحسين جودة الخدمة. كما تتفق هذه النتائج أيضا مع دراسة (البيحاني و بسام، 2025) التي أكدت أن التمكين يساهم في تحسين الأداء التنظيمي

❖ البعد الرابع: الاستشارة الفكرية

الاستشارة الفكرية كانت أحد الأبعاد التي أظهرت تأثيراً قوياً في تحفيز الإبداع داخل كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (القطب الجامعي عبد الحق برارحي). وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (البيحاني و بسام، 2025)، التي أكدت أن هذا البعد يعزز من الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أظهرت دراسة (محمد و أ. عامر، "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي") أن البيئة المحفزة على التفكير يمكن أن تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي، مما يشير إلى أن الاستشارة الفكرية هي أحد العوامل الرئيسية لتعزيز الابتكار في المؤسسات. من خلال كل ما تقدم نستنتج أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، والتمكين) لها تأثير واضح على الإبداع التنظيمي في القطب الجامعي عبد الحق برارحي-، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستويات الإبداع التنظيمي لدى العاملين. وأن القادة الذين يتبنون نمط القيادة التحويلية يساهمون بشكل فعال في خلق بيئة عمل مشجعة على التفكير الإبداعي، وتعزيز المبادرات الفردية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار. كما تبين أن أبعاد القيادة التحويلية تتفاوت في درجة تأثيرها على الإبداع، مما يؤكد أهمية التركيز على تطوير كل بعد منها بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ومواردها البشرية.

2. المقترحات:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج علمية حول أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات العملية والتنظيمية، بالإضافة إلى فتح آفاق لدراسات مستقبلية يمكن أن تثري الموضوع، كما يلي:
- تعزيز ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للقادة والمديرين، تركز على تنمية أبعاد القيادة التحويلية، خاصة التحفيز والاستشارة الفكرية؛
 - خلق بيئة تنظيمية محفزة للإبداع، تقوم على التشجيع، الثقة، وتقبل الأفكار الجديدة، بما يُمكن الأفراد من التعبير عن قدراتهم الابتكارية دون خوف أو تقييد؛
 - إشراك العاملين في اتخاذ القرار، لما لذلك من أثر إيجابي على شعورهم بالتمكين والانتماء، مما يعزز بدوره السلوكيات الإبداعية داخل المؤسسة؛

- الاعتماد على آليات تقييم أداء قائمة على معايير الإبداع وليس فقط الإنجاز الروتيني، وذلك لتحفيز التفكير خارج الصندوق؛
- دعم القيادة بالأفكار والتجديد من خلال تبني نماذج قيادية حديثة تتكامل مع القيادة التحويلية، كقيادة التمكين والقيادة الابتكارية.

3. آفاق الدراسة:

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى غير قطاع التعليم العالي، كالمؤسسات الاقتصادية أو الصحية، بهدف اختبار مدى إمكانية تعميم النتائج؛
- دراسة العلاقة التفاعلية بين القيادة التحويلية ومتغيرات وسيطة، مثل الثقافة التنظيمية، أو الرضا الوظيفي، أو إدارة المعرفة، لمعرفة كيف تؤثر هذه المتغيرات على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع؛
- اعتماد مناهج بحثية مختلفة كالدراسات المقارنة بين المؤسسات، لتوفير نتائج أكثر عمقا ودقة حول تأثير الأساليب القيادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية؛

1. أحمد دني، جمال دني. (2023). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية.
2. الجبوري، حسين محمد جواد. (2014). منهجية البحث العلمي – مدخل لبناء المهارات البحثية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق القانونية.
3. الجوزي، خيرة. (2015). الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز. مذكرة ماستر، الجزائر.
4. الحوراني، عاطف. (2016). القيادة التحويلية وأثرها في التغيير التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر.
5. الحمادي، فاطمة. (2015). أسس الإبداع والتفكير الإبداعي. دبي: دار الكتاب الجامعي.
6. العجلة، توفيق عطية توفيق. (2009). الإدارة واقتصاد إدارة أعمال. غزة: الجامعة الإسلامية.
7. العبيدات، منذر. (2019). القيادة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
8. الغراي، محمد. (2012). الإبداع الإداري وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، العدد 5.
9. عمرابي، مريم. (2015). أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماجستير، الجزائر.
10. عز، عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
11. كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
12. نجم، نجم عبود. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
13. خير، أسامة. (2013). القيادة الإدارية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
14. الغامدي، محمد بن فوزي. (2021). القيادة التحويلية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
15. البيحاني، وآخرون. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
16. ساعد بن فرحات، وعبد الحميد قطوش. (2018). محاضرات مقياس الإحصاء 1. <http://eco.univ-setif.dz/site2/archives/612>
17. محفوظ، جودة. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS. عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
18. محمد الخالدي. (2012). الإبداع والتفكير الابتكاري. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
19. محمد عبد الرحمن، وسامي خليل. (2020). الإدارة الحديثة والإبداع المؤسسي. عمان: دار اليازوري العلمية.
20. محمد لمينو، والطاهر لحراش. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز.
21. جوال، محمد السعيد. (2015/2014). التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية. دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Fatma Zohra Meklati, & Nadjette Djellal. (2021, July). The Organizational Creativity and Its Role in HR Planning in the Economic Institution. El-Ryssala Journal for Studies and Research in Humanities.
2. Hocine Ouari, & Ali Lefkir. (2022). The Effect of Positive Psychological Capital Dimensions on Organizational Creativity. Social Sciences Journal.
3. Sid Hayet, Soufiane Mostefaoui, & Zahra Allali. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Improving Job Performance : A Case Study in the National Employment Agency in Algeria. Journal of North African Economies.
4. Stephen P. Robbins, & Mary Coulter. (2019). Management (14th ed.). New York, USA : Pearson Education.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال.

تحت عنوان: أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات

دراسة حالة القطب الجامعي عبد الحق برارحي

الأستاذ المشرف: د. بوزيدى هدى

من إعداد الطالبة: بن حورية منار

تهدف مذكرة الماستر والموسومة ب: "أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات: دراسة حالة القطب الجامعي عبد الحق برارحي"، إلى كشف طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل للدراسة (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، لذا نرجوا من سيادتكم باعتباركم موضوع تركيزنا المساعدة على تثمين هذا البحث وتبليغه لأهدافه، بالتفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، والذي صمم بطريقة لا تكلفك جهدا ولا وقتا في تصفح ورقاته و التعبير عن اختياراتك بوضع علامة (x) حسب ما تعيشه في جامعتك.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق اختياركم مع العلم أن الاختيار "موافق بشدة" يعني (1)

درجات وصولا إلى الاختيار "غير موافق بشدة" والذي يعني درجة (5).

فيما يلي مجموعة من المفاهيم التي قد تساعدك في ملئ هذا الاستبيان:

❖ القيادة التحويلية: هي نمط قيادي يعتمد على التأثير الإيجابي في سلوك وأداء الأفراد من خلال إلهامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على تشجيع الابتكار، التفكير الإبداعي، والاهتمام بتطوير القدرات الفردية، مما يسهم في إحداث تغييرات إيجابية داخل المنظمة.

❖ الإبداع التنظيمي: هو قدرة المنظمة (الكلية) على توليد وتبني وتطبيق أفكار وحلول جديدة، سواء

على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، بهدف تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز التنافسية،

والاستجابة للتغيرات البيئية.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الكلية:

☐ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ☐ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

2. الوظيفة:

☐ عميد الكلية ☐ رئيس قسم ☐ أستاذ ☐ إداري

3. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. المستوى التعليمي:

☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: القيادة التحويلية						
التأثير المثالي						
01	القائد في الكلية يعبر عن رؤية واضحة ومُلهمَة تحفز الجميع على تحقيقها.					
02	المسؤول الأول في الإدارة العليا يُمارس دوره كقائد يُحفز ويُلهِم فريق العمل لتحقيق الأهداف.					
التحفيز						
03	القائد يُحفز دائماً على تقديم أفكار إبداعية في العمل اليومي.					
04	القائد يُشجع على تطوير المهارات بشكل مستمر.					
الاستثارة الفكرية						
05	القائد يُخصص وقتاً للاستماع لمختلف الأفكار والعمل على أخذها بجدية					
06	القائد يشجع على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية لحل المشكلات.					
التمكين						
07	القائد يُعزز التعاون وتبادل المعرفة بين مختلف الأفراد في					

					الكلية.	
					القائد يضمن تواصل فعال مع الجميع	08
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي						
					الكلية تُوفر بيئة تشجع على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.	01
					الأفكار الجديدة التي أطرحها تجد اهتمامًا ومتابعة من الإدارة.	02
					يتم تشجيعنا باستمرار على تجربة أساليب جديدة في العمل.	03
					العمل الجماعي داخل الكلية يُساهم في إيجاد حلول إبداعية.	04
					الكلية تُتيح لنا فرصًا لمشاركة الأفكار وتبادلها مع الآخرين.	05
					الإدارة تُحفز الفرق على تقديم مشاريع بحثية وأفكار إبداعية.	06
					الأفكار الإبداعية يتم دراستها وتطويرها بشكل منهجي داخل الكلية.	07
					ثقافة الابتكار والتطوير المستمر جزء من هوية الكلية.	08

الملحق رقم (02): استمارة تقرير التبرص

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Iqbal University Khanchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعليم
الجامعة العراقية
كلية العلوم الاقتصادية والإدارة
والإدارة

تاريخ: 2025/03/19

إلى السيد: كلية العلوم الاقتصادية

تقرير

سعيًا لاستكمال البرنامج التدريسي المقرر للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجديد
المعاهد النظرية للتطبيق، يشرّفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلّاب :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الأول	الاسم واللقب
/	بن حورية منار	تاريخ ومكان الميلاد
/	2001/08/20	رقم التسجيل
/	34040646	

شيان سمير
رئيس قسم

عنوان التقرير: أثر القيادة التحولية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات
وذلك من أجل إجراء تربية تطبيقية لدى مؤسساتكم.



وزارة التعليم
جامعة بحاس لثورر قنطلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

ختملة في : 2025/03/19

الرقم: 38 / ق ع ت / ق ع م / 2025

الاسم و اللقب : بن هورية

مكان الميلاد: بسكرة

تاريخ الميلاد: 2001/08/24

- عنوان تقرير التريص: اثر القيادة التحويلية على الابداع التنظيمي في المؤسسات
- مكان التريص: كلية العلوم الاقتصادية
- فترة التريص: 15 يوم

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/.....	المواظبة
	04/.....	المبكرة
	04/.....	المعارف التطبيقية
	04/.....	فترة العمل
	04/.....	العلاقة مع العمل
20/.....	04/.....	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

رئيس القسم
شيمان سكرين
رئيس قسم
ممثل المؤسسة

الملحق رقم (03): نتائج الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	16

1. نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

2. الاتساق الداخلي المحور الأول

v1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	206
القائد في الكلية يعبر عن رؤية واضحة ومثلهمة تحفز الجميع على تحقيقها.	Corrélation de Pearson	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
المسؤول الأول في الإدارة العليا يمارس دوره كقائد يحفز ويثبهم فريق العمل لتحقيق الأهداف.	Corrélation de Pearson	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
القائد يحفز دائمًا على تقديم أفكار إبداعية في العمل اليومي.	Corrélation de Pearson	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
القائد يشجع على تطوير المهارات بشكل مستمر.	Corrélation de Pearson	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
القائد يخصص وقتًا للاستماع لمختلف الأفكار والعمل على أخذها بجدية	Corrélation de Pearson	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
القائد يشجع على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية لحل المشكلات.	Corrélation de Pearson	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
القائد يعزز التعاون وتبادل المعرفة بين مختلف الأفراد في الكلية.	Corrélation de Pearson	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
القائد يضمن تواصل فعال مع الجميع	Corrélation de Pearson	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206

3. الاتساق الداخلي المحور الثاني

v2		v2
v2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	206
الكلية تُوفر بيئة تشجع على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
الأفكار الجديدة التي أطرحتها تجد اهتمامًا ومتابعة من الإدارة.	Corrélation de Pearson	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
يتم تشجيعنا باستمرار على تجربة أساليب جديدة في العمل.	Corrélation de Pearson	,741**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
العمل الجماعي داخل الكلية يساهم في إيجاد حلول إبداعية.	Corrélation de Pearson	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
الكلية تُفتح لنا فرصًا لمشاركة الأفكار ومبادلها مع الآخرين.	Corrélation de Pearson	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
الإدارة تُحفز الفرق على تقديم مشاريع بحثية وأفكار إبداعية.	Corrélation de Pearson	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
الأفكار الإبداعية يتم دراستها وتطويرها بشكل منهجي داخل الكلية.	Corrélation de Pearson	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206
ثقافة الابتكار والتطوير المستمر جزء من هوية الكلية.	Corrélation de Pearson	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	206

4. التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
w1	,048	206	,200 [*]	,989	206	,107
w2	,061	206	,059	,975	206	,001

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

5. وصف العينة للمحور الأول

Statistiques										
		الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع
w1		الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع
N	Valide	206	206	206	206	206	206	206	206	206
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,1700	2,1845	2,1893	2,3010	2,2621	2,3689	2,2621	2,2816	2,2573
Ecart type		1,33709	,99998	,99662	1,09842	1,13017	1,03585	1,15155	1,03986	1,15477

6. وصف العينة للمحور الثاني

Statistiques										
		الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع
w2		الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع	الافتاء بضم نواصل فعال مع الجمع
N	Valide	206	206	206	206	206	206	206	206	206
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5516	2,3932	2,5825	2,1845	2,4806	2,4417	2,4272	2,5243	2,3738
Ecart type		1,25246	,98563	1,10010	1,07065	1,01554	1,05183	1,01310	1,06697	,98827

7. اختبار الفرضيات الرئيسية:

Corrélations			
		v2	v1
v2	Corrélation de Pearson	1	,787**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	206	206
v1	Corrélation de Pearson	,787**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	206	206

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

➤ الفرعية 01

Corrélations			
		v2	التأثير_المثالي
v2	Corrélation de Pearson	1	,604**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	206	206
التأثير_المثالي	Corrélation de Pearson	,604**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	206	206

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

➤ الفرعية 02

Corrélations			
		v2	التحفيز
v2	Corrélation de Pearson	1	,701**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	206	206
التحفيز	Corrélation de Pearson	,701**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	206	206

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

➤ الفرعية 03

Corrélations			
		v2	الاستثارة الفكرية
v2	Corrélation de Pearson	1	,752**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	206	206
الاستثارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,752**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	206	206

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

➤ الفرعية 04

Corrélations			
		v2	التمكين
v2	Corrélation de Pearson	1	,810**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	206	206
التمكين	Corrélation de Pearson	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	206	206

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).