

[دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتيسير التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية بجامعة طيبة في المدينة المنورة)]

إعداد الباحثان:

[عبير عواد القصيري الجهني]

[د. صالح بن عبدالرحمن الثنيان]

[المملكة العربية السعودية - كلية جدة العالمية ، إدارة الأعمال ، 2024]

الملخص:

هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية للموظفين بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين العاملين، التعرف على مستوى الإبداع الإداري بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين العاملين، التعرف على مستوى التغيير التنظيمي بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين العاملين. نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، طبقت إجراءاتها على عينة من الموظفين العاملين بجامعة طيبة في المدينة المنورة، واستخدم فيها أداة استبانة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (129) موظف من المجتمع الكلي والذي بلغ (2010) موظف، من هنا عمدت الباحثة إلى اتخاذ عدد من الإجراءات لإستفء عينة الدراسة واتخذت عدداً من الخطوات المنهجية من أجل الخروج بنتائج محكمة. وقد خلصت الدراسة: المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة: جاء بعد (الإستثارة الفكرية) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 21.472 وانحراف معياري 3.477 ، جاء بعد (المرونة) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.534 وانحراف معياري 2.031 ، جاء بعد (التغيير التكنولوجي) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.038 وانحراف معياري 2.572 مما يدل على ارتفاع عالي ، وجود أثر لمتغيري للمتغيرات المنبئة والتي تتمثل في (الإستثارة الفكرية، التحفيز الالهامي) في تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين بجامعة طيبة في المدينة المنورة ، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05 في بعدين من متغيرات القيادة التحويلية، وجود أثر لمتغيري للمتغيرات المنبئة والتي تتمثل في (التحفيز الالهامي) في تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين بجامعة طيبة في المدينة المنورة، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05) في متغير التحفيز الالهامي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- الإبداع - التغيير التنظيمي.



<https://doi.org/10.62690/ijssp2411>

Abstract:

The study aimed to identify the level of application of transformational leadership of employees at the University of Taibah from the point of view of working employees, identify the level of administrative creativity at the University of Taibah from the point of view of working employees, identify the level of organizational change at the University of Taibah from the point of view of working employees.

Type of study: this study belongs to descriptive analytical studies, its procedures were applied to a sample of employees working at Taibah University in Medina, and a questionnaire tool was used to collect data, where the study sample amounted to (129) employees from the total community, which amounted to (2010) employees, from here the researcher deliberately took a number of measures to

derive the study sample and took a number of methodological steps in order to come up with accurate results.

The study on the characteristics of the individuals of the study sample concluded: It came after (intellectual excitability) ranked first in terms of the highest arithmetic averages from the point of view of the estimated study sample at Taibah University in Madinah, the arithmetic mean was 21.472 and a standard deviation of 3.477, came after (flexibility) ranked first in terms of the highest arithmetic averages from the point of view of the estimated study sample at Taibah University in Madinah, the arithmetic mean was 17.534 and a standard deviation of 2.031, came after (technological change) ranked first in terms of the highest from the point of view of the estimated study sample at Taibah University in Medina, the arithmetic mean was 17.038 and a standard deviation of 2.572, which indicates a high altitude, the presence of a trace of two variables The value of the significance level came smaller than 0.05 in two dimensions of the transformational leadership variables, and there is a variable effect of the predictive variables, which is represented by (intellectual arousal, inspirational motivation) in the estimation of the individuals of the study sample from the employees of the University of Taibah in Medina, as the value of the significance level came smaller than (0.05) in the inspirational motivation variable.

Keywords: Transformational Leadership-Creativity-Organizational change.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه المنظمات الجامعية في هذا العصر الكثير من التحديات والتغيرات التي أوجبت عليها التجديد سواء في طريقة أداء الأعمال والمهام، أو التغيير في النمط القيادي السائد في المنظمة فهذا الأخير ملم في قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتوجد أكثر من (200) نموذجاً للقيادة إلا أن النمط الذي ظهر في 1978 وأطلق عليه بيرنز النمط القيادي التحويلي يعد من أبرز أنماط القيادة المعاصرة وسميت بتحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة Hyypia (Parjanen, 2013).

وأظهرت الجامعات اهتماماً كبيراً في التغيير التنظيمي فبدون عملية إدارة التغيير تواجه الجامعات مشاكل وتعقيدات في نطاق أنشطتها لأنها مطالبة بالتكيف مع المحيط العام الذي يسير بسرعة في اتجاهات مختلفة كما أن التغيير التنظيمي يعتبر عملية مخططة توظف من خلالها المنظمة إمكانياتها ومواردها من أجل ضمان البقاء وتحقيق السبق التنظيمي وتتعلق إدارة التغيير التنظيمي بالسياسات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا وظروف العمل، وذلك بهدف تحقيق المواءمة بين موارد المنظمة المحدودة وحاجات ورغبات بيئتها المتعددة والمتجددة والمتغيرة ضمن ظروف بيئية متحركة وديناميكية (حموده، 2021).

بالإضافة إلى ذلك تعتبر القيادة التحويلية أحد نماذج القيادة التحويلية الملائمة لقيادة عملية التغيير في الجامعات، لأنها تعبر عن قدرة الجامعات على التحسين المستمر في أنشطتها من خلال الاهتمام بتطوير العنصر البشري، حيث أن القيادة التحويلية تتبع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وطرح أفكار إبداعية فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد الأفراد بالطاقة والإلهام لتمكينهم من العمل في مواجهة التحديات والتغيير التنظيمي (الرقاد، 2019).

لذلك يعتمد نجاح الجامعات وبقاؤها على قدرتها على إنشاء معارف وإبتكارات جديدة Hyypia

(Parjanen,2013) ويعتقد الباحثون أنه يمكن تعزيز إبداع الموظفين من خلال أنماط القيادة الملائمة لأن القيادة الناجحة هي تلك التي تعمل في المقام الأول على تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين حتى يتمكنوا من إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة (Mittal & Dhar,2015) وخاصة في الجامعات التي تعتمد الموظفين من ذوي المهارة والمعرفة لأن بعض المنظمات تتميز بالعمل الروتيني الذي لا يتطلب الإبداع والمهارات العالية، إذ كشفت أبحاث تأثيرات القيادة على الإبداع الفردي عن نتائج مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بالطرق المختلفة التي يمكن للقيادة من خلال تعزيز إبداع الموظف.

مما دعي إلى البحث وتحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتسيير التغيير التنظيمي بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، حيث إن العمل في ظل قيادة إبداعية يمثل الأساس لتطوير الأداء لما تمتلكه هذه القيادة من خصائص مميزة.

1.1 مشكلة الدراسة

ينال موضوع إدارة التغيير اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الباحثين وذوي الإختصاص بالبحث والتحليل لدوره الفاعل في ديمومة المؤسسة ونجاحها واستمرارها، إذ أصبح التغيير وإدارته أهم دور للقيادة الإدارية الفاعلة والناجحة، وتعتبر القيادة التحويلية من أهم وأنجح أنماط القيادة القادرة على تحويل وتغيير حالة الجامعات من الوضعية الحالية إلى وضعية مستقبلية أفضل، تضمن تحقيق أهداف المؤسسة من استمرارية وتوسع وذلك من خلال القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وبالرغم من استجابة الجامعات وقادتها للتغيير المستمر الذي تفرضه بيئة الأعمال العالمية، إلا أن معدل النجاح لمبادرات التغيير أقل من 30% بصفة عامة ومع هذا يختلف احتمال النجاح من منظمة لأخرى باختلاف الهيكل والنظم والإستراتيجيات والموارد البشرية مما يستلزم أهمية التخطيط للتغيير وتحديد العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى نجاحه فضلاً عن تبني عملية منهجية مهيكلية لتحقيق النواتج المرغوبة للتغيير التنظيمي (Al-Haddad & Kotnour,2015) وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة بالقيادة التحويلية، والنواتج المرتبطة بالإبداع وتسيير التغيير التنظيمي اتضح أن هناك ندرة في تناول القيادة التحويلية بالجامعات وارتباطها بإدارة التغيير ولا سيما في تناول تعزيز الإبداع وتسيير التغيير التنظيمي، وبناء على ما تقدم نجد أن عملية التغيير والوصول إلى الإبداع، لا بد وأن يتوفر مستوى قيادة تحويلية والذي بدوره تحاول الدراسة استكشافه بجامعة طيبة ومعرفة أثره على إحداث الإبداع وتسيير التغيير التنظيمي بين الموظفين والعاملين بالجامعة.

1.2 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتيسير التغيير التنظيمي بجامعة طيبة؟ الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية للموظفين بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين العاملين؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين العاملين؟
3. ما مستوى التغيير التنظيمي بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين العاملين؟

1.3 أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة طيبة.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة طيبة.
3. التعرف على مستوى التغيير التنظيمي بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة طيبة.
4. الكشف عن أثر أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع وتسيير التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بجامعة طيبة.

1.4 أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية

1. تبرز الأهمية العلمية في إهتمام الإداريين وقادة الكليات بنمط القيادة التحويلية بجامعة طيبة وتشجيع العمل التطوعي بين العاملين بالجامعة.
2. تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها ركزت على دراسة نمط جديد وحديث من أنماط القادة وهي القيادة التحويلية.
3. لفت نظر المسؤولين في جامعة طيبة إلى إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة والتعريف بنمط القيادة التحويلية وأهم خصائصه.

ب. الأهمية العملية

1. معرفة تأثير دور القيادة التحويلية في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع، خاصة أن جامعة طيبة من أكثر الجامعات التي تسعى إلى تحقيق الابتكار والتجديد والإبداع وقيادة التغيير.
2. تكون مؤشراً لبعض الباحثين في هذا المجال للقيام بدراسة أخرى مماثلة على متغيرات أخرى.
3. تتصف الدراسة الحالية بالندرة مما يضيف أهمية خاصة لهذه الدراسة حيث تشكل من خلال النموذج المتبع فيها إطاراً يوضح العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والتغيير التنظيمي.
4. من كون القيادة التحويلية تعد عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات تعزيز الإبداع وتسيير التغيير التنظيمي فهي مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق أهداف الجامعة.

1.6 حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: ويتمثل في التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الإبداع وتسيير التغيير التنظيمي.
- الحد المكاني: جامعة طيبة بالمدينة المنورة.
- الحد البشري: الموظفين العاملين بجامعة طيبة.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1446هـ.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول الفصل الثاني ويشمل الإطار النظري وما تناوله في متغيرات الموضوع من مفاهيم، ونظريات، وأسباب، وأهمية، وأهداف، تفيد في معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتسيير التغيير التنظيمي، وتم تقسيم الفصل إلى محورين وفقاً لترتيب متغيرات موضوع الدراسة وهي كالتالي، الإطار النظري، ويشمل متغير القيادة التحويلية، والإبداع التنظيمي، وأداء العاملين، ويتم تناوله بشئ من التفصيل بما يخدم أهداف الدراسة والمتغيرات التابعة، ثم المحور الثاني وهو الدراسات السابقة، وأخيراً تعقيب عام على الدراسات السابقة، ويمكن تناول أدبيات الدراسة كالتالي:

أولاً: الإطار النظري

1) القيادة التحويلية:

لقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns عام (1978) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بن القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزها مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل للحصول على نتائج وعرف Burns القيادة التحويلية على أنها عليا يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Saasongy, 2015).

وكما تؤدي إلى إثارة الدافعية لدى المرؤوسين وتعزز قدراتهم وتمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات، وهو ما يعمل على تحسين العلاقات التنظيمية وزيادة معدلات الإنتاجية والإبداع وتعميق الشعور بالولاء للمنظمة (Al-maani,2013)

1.1 أبعاد القيادة التحويلية:

لقد طور كل من (Bass&Avolio) نموذجاً تضمن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية هي (الكاريزما، والاعتبارات الفردية، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية (Al-Zabi,2012) تم إضافة بعداً خامساً ألا وهو التمكين وفيما يلي توضيحاً لكافة الأبعاد:

1.1.1 التأثير المثالي Idealized Influence

يسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت يصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالجاذبية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات مرؤوسيهم وتقديمها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية وأن يتفادوا استخدام القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم (Abdukkah&Quddal,2016).

1.1.2 الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

تعني قدرة القائد على إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم كذلك يتطلب ذلك من القائد تمكين العاملين من خلال تفويض بعض الصلاحيات التي تساعدهم على حل المشكلات اليومية بكل سهولة وتدل الاستثارة الفكرية على المدى الذي يشجع القائد أتباعه على الابتكار وتحدي أنفسهم (Weiping, et al.,2017).

1.1.3 الإعتبار الفردي Individualized Consideration

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد بها قيام القائد بإبلاء الإهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Al-Ghazali,2010).

1.1.4 التأثير الإلهامي Motivation

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التجدي فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من تابعينه واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (Samirat&Magableh,2014)، ويدل الدافع الإلهام أو الإلهام إلى أي مدى يقدم القائد رؤية لتحفيز التابعين وتشمل الأساليب الدافع الإلهامية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والإهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة (Weiping, et al.,2017)

1.1.5 التمكين Empowerment

والتمكنين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والإفترض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم دون الرجوع للإدارة مباشرة، حيث إن تفويض الصلاحيات يمكن العاملين من التقدم وحل المشكلات اليومية وخلق جو من الإبداعش (Al-Asoufi,2017)

2) الإبداع:

2.1 مفهوم الإبداع

هي عملية تطوير أفكار جديدة ومفيدة يمكن أن تحسن كفاءة وفعالية المنظمة (Gong et al.,2009). ينقسم إلى أربعة أبعاد، هي:

1. **الطلاقة:** تعني قدرة الفرد على تقديم كمية وافرة من الأفكار الجديدة مع السرعة في توليد الأفكار وإنجازها ضمن فترة زمنية محددة.
2. **الأصالة:** تعني قدرة الفرد على الإنجاز من خلال خلق الأفكار الجديدة بعيداً عن التكرار والطرق التقليدية.
3. **المرونة:** تعني رؤية الأشياء بمنظور جديد والقدرة على التكيف في مواجهة موقف معين.

2.2 مكونات الإبداع:

أشار العبيد (2007) إلى أن هناك عدة من المكونات الهامة، والتي لا يمكن أن يتحقق الإبداع الإداري إلا بوجودها، وتجلت هذه المكونات في البنود التالية:

1. **العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي:** وهو النتائج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.
2. **العملية الإبداعية:** وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير، وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع، وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أن يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون ناضجة.
3. **الشخص المبدع:** هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي، وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.
4. **الموقف الإبداعي:** إن تكرار المواقف الإبداعية، وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، وأيضاً يكون مبدعاً في موقف، ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد، ويظهر حلاً غير مألوفاً.

2.3 أهمية الإبداع :

تشير الدراسات إلى أن اهتمام المؤسسات بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لتطوير أساليب العمل المختلفة، والعمل على جعل المؤسسة تستجيب للتغيرات السريعة والمتلاحقة، يعزز أهمية الإبداع الإداري الذي يعتبر عنصراً هاماً في عملية التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، فعلى ضوءه يتحدد تقدم الأمم ورفيها، من خلال تشجيع القدرات الإبداعية في كافة المجالات، فالدول النامية بحاجة إلى الإبداع والابتكار، والذي يعتبر نشاطاً رئيسياً في نجاحها وتقدمها، كما أن حدوث المنافسة بين المؤسسات وانتشار صور النزاع المختلفة أدت إلى التفكير في حل المشكلات، وإلى غير ذلك من الأسباب التي توضح أهمية الإبداع كضرورة حتمية للإدارة وشرط أساسي من واجبات المدير الفعال (الكلباني، 2007).

2.4 مستويات الإبداع الإداري

يعبر الإبداع عن الإنجاز الخارق والغير مسبوق حسب ما يتبادر إلى ذهن الكثير من الناس، ولكن هناك عدد من العلماء والباحثين يرون بأنه من الضروري التمييز بين مستويات الإبداع المختلفة، وذلك لأن الإبداع ينقسم إلى العديد من الفئات والمستويات، حيث يمكن تقسيمه إلى خمس مستويات متسلسلة، وهي كما يلي (السيد، 2009):

1. **المستوى التعبيري:** حيث يتمثل في قدرة الأفراد على التعبير عن مهاراتهم وأصالتهم ونوعية إنتاجهم، وهو ما يميز المتميزون من خلال العديد من المستويات، وهي الصفات التلقائية والحرية.
2. **المستوى الإنتاجي:** حيث أن تنمية المهارات الإبداعية تعمل على الوصول إلى الإنتاج الكامل للأعمال، ويكون الناتج إبداعياً عندما يصل الفرد إلى مستوى إنجاز محدد، بحيث لا يكون مستنبت من أعمال الآخرين.
3. **المستوى الابتكاري:** حيث يعبر هذا المستوى عن البراعة في الاستخدام الأمثل للمواد لتطوير الاستخدامات الحديثة لها بدون أن يحدث ذلك إسهام جوهري في تقديم الأفكار أو المصارف الرئيسية الحديثة، ومن أمثلة هذا الابتكار نظريات العلم، ونظريات الفن، ولكنها تستند على أفكار ونظريات موجودة.

2.5 أنواع الإبداع الإداري:

استخدمت الدراسة سبلاً متعددة في تصنيف أنواع الإبداع فرضاً على خلفياتهم وأغراضهم الدراسية ومناهجهم البحثية في موضوع الإبداع، حيث جاءت هذه الخلفيات المتباينة بعدة تصنيفات لأنواع الإبداع (الأعسر، 2004). ويمكن تجميع مجموعة كبيرة من التصنيفات والتي يتم من خلالها إعادة ترتيب التصنيفات على النحو الآتي (Esra, et al, 2001):

1. **مدخل النظم الاجتماعية**
ويتم تقسيم الإبداع من خلال هذا المدخل إلى مجالين وهما: الإبداع الفني والإبداع الإداري، حيث أن الإبداع الفني يتركز في المجالات الرئيسية للمؤسسة، في حين أن الإبداع الإداري يترك في النظم الاجتماعية للمؤسسة (نظم المعلومات)، وقد تم مجال ثالث وهو الإبداع المساند ومن اختصاصات هذا المجال أنه يقوم بإنشاء علاقة بين المصرف والمجتمع المحيط بها، كما يمكن العمل على تجاوز النشاطات الأساسية للمؤسسة من خلالها (Anderson & King, 2004).
2. **مدخل خصائص الإبداع:**
ويمكن تصنيف الإبداع من خلال هذا المجال إلى إبداع إداري من خلال الخصائص الخاصة بالإبداع نفسه، كذلك يمكن تصنيف الإبداع من خلال هذا المدخل إلى ثلاثة محاور وهي كما يلي (الشاعر، 2016):
أ- **الإبداع المبرمج أو غير المبرمج:** حيث أن الإبداع المبرمج يدل على الإبداع الذي يتم التخطيط له بشكل مسبق، في حين أن الإبداع غير المبرمج يشمل الإبداع الذي تم التخطيط له، وينشأ هذا الإبداع بسبب توفر المصادر المختلفة والتي تعمل على حث الإبداع في المؤسسة، أو من خلال ظهور مشكلة محددة، فيتعمد العمل على تحقيق الاستجابة لهذه المشكلة والعمل على حلها.
ب- **الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:** حيث يشير الإبداع القائم على الوسائل إلى الإبداع الذي يتم بهدف تحقيق الوصول إلى الإبداع بالدرجة المطلوبة، في حين أن الإبداع القائم على الغايات يهدف إلى تحقيق الهدف نفسه، ولا يمكن العمل على تحقيق الأهداف الإبداعية بدون توفر وسائل مناسبة لتحقيقها.

وعلى منحنى آخر، قام ستو Staw بتصنيف الإبداع الإداري وفقاً لثلاثة محاور وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يقوم به الفرد، فالإبداع عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة وغير تقليدية، لذلك يعتمد الإبداع الفردي على سمات الأفراد والعوامل المخيطة بهم ودوافع الإبداع لدى الأفراد (حوامدة، 2003).

2. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من مجموع إبداع أفرادها، وأن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً، وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات (العميان، 2002).

3. الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشار بعض الباحثين إلى بعض الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية (حوامدة، 2003):

- 1) تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة، إضافة إلى أن العاملين فيها مبدعون.
- 2) العاملون فيها يوجهون إبداعهم نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
- 3) العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل.
- 4) لديها القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة وإيجاد الحل المناسب لها.
- 5) تأخذ وقتاً لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.

3) التغيير التنظيمي:

3.1 مفهوم التغيير التنظيمي Organizational Change

يعتبر التغيير من العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها من قبل المنظمة نتيجة للتغيرات السريعة في بيئتها وبين (Maher, 2010) أنه خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتأخذ في الحسبان دراسة المحيطة بها لتحديد العلاجات وإجراء التدخلات المناسبة وكما عبر (Carr, 2014) أن التغيير هو إحداث تغيير من أجل تبني أفكار جديدة وتعديلات تشمل عناصر العملية الإدارية بقصد تحقيق ملائمة لأوضاع إدارية جديدة أو استحداث نشاطات جديدة تحقق للمنظمة تميزاً عن غيرها في حين عرفه Parish, et (al., 2007).

3.2 العوامل التي تؤثر على نجاح تيسير التغيير:

لقد حدد (Stanek, 2009) مجموعة من العوامل والعناصر التي تؤثر إيجابياً في إنجاح عملية التغيير حيث يرتبط نجاح عملية التغيير بعدد من العوامل الهامة منها:

1. **القائمين على التغيير:** لابد من وجود إدارة كفؤة قادرة على إدارة عملية التغيير بكل دقة وبدون أخطاء وهؤلاء هم مجموعة من المديرين الذين يقع على عاتقهم مسؤولية إدارة وتنفيذ عملية التغيير، كما لابد من اقتناع الإدارة العليا بأهمية التغيير المطلوب وضرورته وأن يتم نقل هذه القناعة لدى جميع العاملين في المنظمة.

2. **مجالات التغيير:** لابد من تحديد مجال التغيي روما هو هدفه وفي أي مجال يشمل التغيير.

3. **الفترة الزمنية:** لابد من تحديد الفترة الزمنية لإحداث التغيير، على أن يتم تحديد فترة تنفيذ التغيير ويفضل أن تكون الفترة معتدلة، لأن الفترة الطويلة يرافقها الملل، والقصيرة تؤدي إلى إرباك.

3.3 أهمية التغيير التنظيمي

يمكن بيان أهمية التغيير التنظيمي بالآتي: (بهولي، 2022)

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة من خلال إنعاش المنظمة بالمقترحات الإيجابية وبث روح التجديد والتخفيف من مظاهر اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع.
2. تنمية القدرة على الابتكار والأخذ بعين الاعتبار الجانب السلبي الذي قد يعيق عملية التغيير التنظيمي من خلال مقاومته خوفاً من المجهول والتفكير السلبي في فقدان مراكز النفوذ والصلاحيات.
3. زيادة الرغبة في التطوير من خلال تحفيز الورد البشري على تطوير وتحسين خرجات العمل ومواجهة المشكلات وحلها واعتماد أساليب عمل جديدة وإدخال التكنولوجيا في مختلف مفاصل المنظمة. ويرى (بالعجال وبالعجال، 2017) أن أهمية التغيير التنظيمي تتجسد بالآتي:

1. تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المنظمة.
2. تشجيع العمل والتعاون بروح الفريق الواحد عن طريق نشر ثقافة العمل الجماعي وتطبيقها.
3. تقليل دوران العمل عن طريق التشجيع ومنح المكافآت والحوافز للموظفين بما يحقق الاستقرار الوظيفي.

3.4 أبعاد التغيير التنظيمي

اتفق (حاتم، 2018) و (حمصي، 2019) و(بوسعيد وبن حامة، 2023) على وجود ثلاثة أبعاد للتغيير التنظيمي وهي:

1. **التغيير التكنولوجي:** يحدد هذا البعد من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع، إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتمثلة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب لإنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة مثل استخدام نظم المعلومات المتقدمة أو شبكات الاتصال أن التغيير في التكنولوجيا يمكن ملاحظته من خلال سعي المنظمات إلى استبدال مكائنها ومعداتها القديمة بأخرى جديدة ذات أساليب وعمليات متطورة وكذلك تحتاج إلى جدولة العمليات وتحديد أوليات تنفيذ جيدة وتغيير في تصاميمها الداخلية، ولا شك أن التكنولوجيا دور مهم ومؤثر في زيادة فاعلية الجامعات.
2. **التغيير السلوكي:** يعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد لما له من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين لأن الجامعات تسعى دوماً لرفع إنتاجيتها من خلال تطوير سلوكيات أفرادها العاملين ورفع مستوى إدراكهم العلمي والعملية ودائماً يظهر التغيير التنظيمي في جانبيين بالنسبة لسلوكيات الأفراد وهما التغيير المادي والنوعي لهم.
3. **التغيير الوظيفي:** يهتم هذا البعد بفلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به الجامعة من قيم عامة لها وخصوصياتها التي تميزها عن الجامعات الأخرى وتمثل ثوابتها الدائم أما الرسالة والأهداف فهي ما تسعى إلى تحقيقه مستقبلاً ويركز هذا البعد على أحداث التغيير في:
 - أ. **تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:** إذ أن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل وإعادة تطوير الموارد وترشيدها استخدامها بما يساهم في بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكاليف أو تحسين الجودة وزيادة الإنتاج.
 - ب. **تغيير الأهداف والاستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف لتحقيق أكبر قدر من الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الدراسات السابقة في محورين، دراسات سابقة ربطت القيادة التحويلية بالإبداع، ودراسات سابقة ربطت القيادة التحويلية بالتغيير التنظيمي، ويمكن تناولها كالتالي:

- 1) **دراسات سابقة عنيت بالقيادة التحويلية وتعزيز الإبداع.** تناول هذا المحور عدد من الدراسات السابقة الأكثر ارتباطاً بمتغيرات الدراسة وخاصة التي ركزت على القيادة

التحويلية والإبداع لدى مؤسسات مختلفة وتم التركيز إلى حد كبير على جميع الدراسات التي تناولت الجامعات، لكي يكون الدراسات أكثر مساراً مع الدراسة الحالية في تحديد المحور والمتغيرات ومن هذه الدراسات التالي:

دراسة شيخ العيد (2021) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وبينت أهم نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي (73.2) وهي نسبي مرتفعة وأن مستوى الإبداع الإداري، جاء بوزن نسبي (71.1) وهو مستوى مرتفع. كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغ مستوى العلاقة (0.661). وقد أوصى الباحثة بضرورة توافر مقومات القيادات التحويلية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. والعمل على تشجيع المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية ودعمها وإسنادها ومكافأتها.

دراسة الحموري (2021) بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين: الدر الوسيط للأمان النفسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والإبداع لدى الموظفين في قطاع مياه الشمال في الأردن كما هدفت إلى التعرف على أثر وجود الأمان النفسي لدى الموظفين كتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى الموظفين، وتكونت أداة الدراسة من 38 فقرة ناقشت محاور ومجالات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإشرافية والبالغ عددهم 130 استبانة صالحة للتحليل، تم التوصل إلى وجود مستوى متوسط في ممارسة مجالات وسلوكيات القيادة التحويلية، من قبل القيادات الإشرافية في قطاع مياه الشمال في الأردن، بالإضافة إلى وجود مستوى متوسط للإبداع لدى الموظفين في قطاع مياه الشمال في الأردن.

دراسات سابقة عنيبت بالقيادة التحويلية وتسيير التغيير التنظيمي.

كما جاء هذا المحور ليمثل متغير القيادة التحويلية مع التغيير التنظيمي من حيث دورها أو تأثيرها في أبعاد التغيير التنظيمي بناء أداة الدراسة التي أعدتها لجمع المعلومات وتمثل هذه الدراسات في الآتي:

دراسة حسن (2024) بعنوان: الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في دائرة صحة النجف. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيراته، الإدارة الإلكترونية، والتغيير التنظيمي في دائرة صحة النجف وبيان مدى تطبيقها في المنظمة المبحوثة، وتلخصت مشكلة البحث الرئيسية في توضيح الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في دعم التحول الرقمي وتعزيز التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه منظمات الأعمال وتمت معالجة وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، واستهدف البحث الحالي الموظفين في دائرة صحة النجف إذ تم توزيع 67 استبانة على الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وتم استرجاع 61 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي واتضح من نتائج البحث إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة صحيحة في منظمات الأعمال يساهم في تعزيز التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه منظمات الأعمال لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة.

دراسة محمد (2021) بعنوان: دراسة مدى استجابة المنظمة المتعلمة لمجالات ومعاليم التغيير التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ودعم التحول الرقمي في جامعة تيارت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وللتحقق من الفرضيات، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة 144 موظفًا من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ومن بين الاستبانات الموزعة، تم إرجاع 61 استبانة، واستبعاد 83 استبانة واستبعاد 19 استبانة، مما أدى إلى 42 استبانة صالحة للتحليل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأشارت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة الجزائرية كانت متوسطة. علاوة على ذلك، كان هناك

ارتباط إيجابي كبير بين ممارسة القيادة التحويلية ودعم التحول الرقمي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن تناول تعقيباً سريعاً نحو الدراسات التي جمعت وخدمت الدراسة الحالية سواء من حيث الأهداف أو من حيث الأدوات أو من حيث المنهج أو من حيث النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، مع توضيح أوجه التشابه، والاختلاف، وأوجه الاستفادة من الدراسات كالتالي:

أ- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جاءت أغلب الدراسات السابقة تتناول القيادة التحويلية في أبعاده التي استخدمت في الدراسة الحالية، وهو ما تتشابه في أبعادها المستخدمة في الدراسات السابقة كمتغير مستقل، هذا بالإضافة إلى التشابه في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، حيث استخدمت في بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، عكس الدراسة الحالية التي تستخدم المنهج الوصفي المسحي كأسلوب مسح يمكن التطرق إليه لجمع أغلب الاستجابات من الموظفين العاملين بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، أما عن أوجه التشابه جاءت أغلب الدراسات التي تم تناولها كدراسات عربية، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في استخدام المتغيرات على بيئة خليجية، وخاصة على الموظفين بجامعة طيبة.

ب- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

أما عن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، فكانت أغلب الدراسات السابقة التي تم طرحها لها فائدة في تعلم كيفية إعداد الأداة والوصول إلى بناء الاستبانة بشكل صحيح، هذا بالإضافة إلى التطرق إلى مجموعة الفصول الخاصة بالدراسات الحديثة وكيفية إعدادها، هذا بالإضافة إلى اقتباس بعض من المفاهيم النظرية التي ارتبطت بمتغيرات الدراسة المستقلة: القيادة التحويلية، والمتغير التابع: الإبداع، والتغيير التنظيمي، وأخيراً تحديد عينة الدراسة والمنهج المستخدم بناء على بلورة الموضوع الحالي، هذا بالإضافة إلى كيفية بناء النموذج المقترح للدراسة الحالية.

فرضيات الدراسة المشتقة من الدراسات السابقة

الفرض الرئيس:

H1: يوجد تأثير للقيادة التحويلية على تعزيز الإبداع وتسيير التغيير التنظيمي بجامعة طيبة.

الفروض الفرعية تمثل في الآتي:

H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري للموظفين بجامعة طيبة

H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تسيير التغيير التنظيمي بجامعة طيبة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة:

تستعرض الباحثة في هذا الفصل أيضاً للمنهجية التي اتبعتها للإجابة على أسئلة الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم يعرض أداة الدراسة، وصدقها وثباتها وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها في تحليل البيانات والمعلومات إحصائياً.

منهج الدراسة:

استهدفت الكشف عن "أثر القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتيسير التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية بجامعة طيبة في المدينة المنورة"، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكونه أحد المناهج التي تلائم الدراسات الوصفية، والذي عرفه عدس وعبيدات وعبدالحق (2012م) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى".

حيث تم توظيف المنهج الوصفي للكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتيسير التغيير التنظيمي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة ويبلغ مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بجامعة طيبة في المدينة المنورة، حيث يمثل مجتمع الدراسة الكلي وفقاً للموارد البشرية (2010) موظف، موزعين ذكور (1120) ومن الإناث (890) طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (129) موظف من العاملين بالتخصصات المختلفة من الموظفين العاملين بجامعة طيبة في المدينة المنورة، من التخصصات المختلفة،

ولحساب حجم العينة تم استخدام معادلة روبرت ماسون:

وهي إحدى المعادلات المستخدمة لتحديد حجم العينة العشوائية في الدراسات البحثية، حيث قامت الباحثة بتحديد نسبة الخطأ 5% ، ومستوى الثقة 95% ، وتم تصميم جدول بحجم العينة العشوائية المستخرج بعد استخراج الحجم المناسب وفقاً لمجتمع الدراسة الكلي (2010) وهي كالتالي:

$$n = \left[\frac{M}{(S^2 \times (M - 1)) \div pq} \right] + 1$$

حيث إن:

M: حجم المجتمع

S : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

جدول (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لحجم ومجتمع العينة

العدد	حجم ومجتمع العينة	النسبة	مستوى الثقة وهامش الخطأ
2010	مجتمع العينة	95%	مستوى الثقة
333	حجم العينة	5%	هامش الخطأ

حجم العينة (333) من الموظفين العاملين بجامعة طيبة بالمدينة المنورة من التخصصات الإدارية ، حيث كان هامش الخطأ 5 %، ومستوى الثقة 95% وعدد الاستجابات المستوفاة (129).

أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات اللازمة من مفردات العينة للإجابة على تساؤلات الدراسة، تم بناء الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات لدعم الدراسة في البحث الحالي، وذلك من خلال الاطلاع على دراسة الخصاونة (2023)، دراسة يوسف (2020)، دراسة السعيد (2020) ، ويمكن تناول الأداة من خلال العناصر التالية:

أ. وصف الاستبيان:

تكون الاستبيان من مجموعة من العبارات لقياس الدرجة الكلية للاستبيان، بهدف الوصول إلى الإجابة على تساؤلات البحث.

ب. تصحيح الأداة:

تم تصحيح أداة الدراسة من خلال استجابات الدراسة حيث تتكون بدائل الاستبيان من (أوافق بشدة- أوافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة) ودرجاته بالترتيب كالتالي (1-2-3-4-5) حيث تأخذ نتائج البدائل الدرجة لكل استجابة ويتم تجميع الاستجابات للمفحوص لتكون درجة استجابة المفحوص والدرجة الكلية.

ت. خطوات بناء الأداة:

بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تكونت الاستبانة الموجهة إلى عينة من الموظفين العاملين بجامعة طيبة في المدينة المنورة- المملكة العربية السعودية في العام الدراسي 1446هـ ، وبعد تحكيم الاستبانة وإضافة وتعديل بعض العبارات بناء على إجماع المحكمين الذين تصل نسبة الثقة إلى حوالي (80%) ، بلغت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (49) فقرة مقسمة إلى:

الجزء الأول: تناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل:

1. النوع.

2. المؤهل العلمي.

3. سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: وتكون من (49) عبارة مقسمة على محورين ، كما يلي:

1) عدد (17) عبارة تقيس الدرجة الكلية للمحور الأول: درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية

بجامعة طيبة، مقسم إلى أربع أبعاد كالتالي:

- (الاجاذبية والتأثير المثالي) للقيادة التحويلية وتكون من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة الخصاونة (2023) في القيادة التحويلية وأبعاده المستخدمة بدراسته.
- (الاستثارة الفكرية) في مجال القيادة التحويلية وتكون من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة الخصاونة (2023) في القيادة التحويلية وأبعاده المستخدمة بدراسته.
- (الاعتبارات الفردية) في مجال القيادة التحويلية وتكون من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة العازمي (2022) في القيادة التحويلية وأبعاده المستخدمة بدراسته.

- (التحفيز الالهامي) في مجال القيادة التحويلية وتكون من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة الخصاونة (2023) في القيادة التحويلية وأبعادها المستخدمة بدراسته.
- (2) عدد (16) عبارة تقيس الدرجة الكلية للمحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري بجامعة طيبة، وتشمل الأبعاد الفرعية التالية:**
- (الطلاقة) وتكونت من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة السعيد (2020) في الإبداع الإداري وأبعادها المستخدمة بدراستها.
- (الأصالة) وتكونت من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة السعيد (2020) في الأصالة وأبعادها المستخدمة بدراستها.
- (المرونة) وتكونت من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة السعيد (2020) في مستوى الإبداع وأبعادها المستخدمة بدراستها.
- (الحساسية للمشكلات) وتكونت من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة السعيد (2020) في مستوى الإبداع الإداري وأبعادها المستخدمة بدراستها.
- (3) عدد (16) عبارة تقيس الدرجة الكلية للمحور الثاني: مستوى تسيير التغيير التنظيمي، وتشمل الأبعاد الفرعية التالية:**
- (الأهداف والاستراتيجيات) وتكونت من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة يوسف (2020) في التغيير التنظيمي وأبعادها المستخدمة بدراستها.
- (الهيكل التنظيمي) وتكونت من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة يوسف (2020) في التغيير التنظيمي وأبعادها المستخدمة بدراستها.
- (الأفراد ومجموعة العمل) وتكونت من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة يوسف (2020) في مستوى التغيير التنظيمي وأبعادها المستخدمة بدراستها.
- (التغيير التنظيمي) وتكونت من (4) فقرات لتقيس المحور، وتم الاستفادة من دراسة يوسف (2020) في مستوى التغيير التنظيمي وأبعادها المستخدمة بدراستها.

صدق أداة الدراسة:

أ. صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تناول " دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع وتيسير التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية بجامعة طيبة في المدينة المنورة" ، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين؛ للاسترشاد بأرائهم.

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير هذه الاستبانة.

وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، أجرت الباحثة التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، وقد بلغت نسبة الاتفاق فيها أكثر من (80%)، من تعديل بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. الإتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة، ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (2-3) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات أبعاد القيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
الغاذبية والتأثير المثالي		الإعتبارات الفردية		الإستثارة الفكرية		التحفيز الإلهامي	
1	**0.853	1	**0.914	1	**0.783	1	**0.853
2	**0.839	2	**0.912	2	**0.857	2	**0.910
3	**0.924	3	**0.908	3	**0.858	3	**0.859
4	**0.926	4	**0.906	4	**0.863	4	**0.866
-	-	-	-	-	**0.850	5	-

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

جدول (3-3) معاملات ارتباط بيرسون لمستوى الإبداع الإداري بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
الطلاقة		المرونة		الأصالة		الحساسية للمشكلات	
1	**0.665	1	**0.773	1	**0.773	1	**0.696
2	**0.764	2	**0.711	2	**0.711	2	**0.741
3	**0.800	3	**0.781	3	**0.781	3	**0.756
4	**0.706	4	**0.513	4	**0.513	4	**0.741

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

جدول (4-3) معاملات ارتباط بيرسون لمستوى التغيير التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
الأهداف والاستراتيجيات		الأفراد ومجموعة العمل		الهيكل التنظيمي		التغيير التكنولوجي	
1	**734	1	**0.850	1	**0.850	1	**0.790

**0.771	2	**0.857	2	**0.828	2	**0.690	2
**0.788	3	**0.818	3	**0.858	3	**0.861	3
**0.625	4	**0.775	4	**0.826	4	**0.794	4

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

جدول (5-3) معاملات ارتباط بيرسون لمحوري أداة الدراسة بالدرجة الكلية للأداة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	القيادة التحويلية	17	**0.932
4	الإبداع الإداري	16	**0.883
	تسيير التغيير التنظيمي	16	**0.925

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص. (العساف، 2006، ص430) وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، Cronbach's (Alpha) والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة على النحو التالي:
 جدول (6-3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
1	القيادة التحويلية	17	**0.978
2	الإبداع الإداري	16	**0.929
3	التغيير التنظيمي	16	**0.955
	الدرجة الكلية	49	**0.980

يتضح من الجدول رقم (3-10) وجود ثبات عالٍ لمحوري الدراسة وأيضاً الأداة بصورة مجملية، حيث تراوح معاملات الثبات الاستبانة (0.922-0.955)، وثبات كلي (0.981) وهو معامل ثبات عالٍ يمكن الوثوق به.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4-1=3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0,75 = 4/3)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتضمن التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي (Mean): لحساب متوسط درجات استجابات أفراد الدراسة على عبارات محاور الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة.
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى تشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر انخفض تشتتها.
5. معامل الفا كرون باخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات الاستبانة.
6. تحليل التباين المتعدد (Multivariate analysis) للتعرف على أثر المتغير المستقل على التعبير التابع.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن فروض الدراسة من خلال العرض لاستجاباتهم على محاورها بصفة مجملية وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة:

اتصفت أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- خصائص العينة تبعاً لمتغير النوع:

جدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	68	52.7%
أنثى	61	47.3%
الإجمالي	129	100%

يوضح الجدول رقم (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، حيث مثلت عينة الدراسة من الذكور (68)، بنسبة (52.7%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أن هناك (61) من الإناث بنسبة (47.3%) من الموظفين العاملين بجامعة طيبة بالمدينة المنورة من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ب- خصائص العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
61.2%	79	بكالوريوس
16.3%	21	دبلوم عالي
13.4%	16	ماجستير
10.1%	13	دكتوراه
100%	129	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي التي يعمل بها، حيث مثلت عينة الدراسة من حملة البكالوريوس (79) بنسبة (61.2%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما حملة دبلوم عالي (21) موظف بنسبة (16.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ومن حملة ماجستير (16) موظف، بنسبة (13.4%)، ومن حملة دكتوراه (13) موظف، بنسبة (10.1%) من المجتمع الأصلي.

ج- خصائص العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
20.2%	26	أقل من 5 سنوات
13.2%	17	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
21.7%	28	من 10 إلى أقل من 15 سنة
45.0%	58	من 15 سنة فأكثر
100%	129	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث مثلت عينة الدراسة من عمر أقل من 5 سنوات (26) بنسبة (20.2%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما الموظفين من ذوي من 5 إلى أقل من 10 سنوات عددهم (17) موظف بنسبة (13.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، والذين بلغ أعمارهم من 10 إلى أقل من 15 سنة (28) موظف، بنسبة (21.7%)، ومن حملة من 15 سنة فأكثر (58) موظف، بنسبة (45.7%) حيث تمثل عينة الدراسة المجتمع الأصلي.

أولاً: نتائج التساؤلات:

1-4 نتائج التساؤل الأول ومناقشته وتفسيره: ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (4-4) التالي:

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة لمدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بجامعة طيبة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الاستجابة
1	الاجاذبية والتأثير المثالي	17.224	3.042	2	عالية
2	الاستثارة الفكرية	21.472	3.477	1	عالية جدا
3	الاعتبارات الفردية	16.512	3.729	4	منخفضة
4	التحفيز الالهامي	16.883	3.195	3	منخفضة
	المتوسط العام للاستبانة	17.765	3.543	-	عالية

يتضح من الجدول (4-4) ما يلي:

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن الدرجة الكلية للاستبانة من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة عالية حيث جاء المتوسط الحسابي العام للاستبانة (16.883) بانحراف معياري بلغ (3.195)، وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (3.042-3.729) وهي قيم ما بين عالية ومنخفضة، مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبانة.

- جاء بعد (الاستثارة الفكرية) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 21.472 وانحراف معياري 3.477 مما يدل على ارتفاع عالي، لتطبيق هذا بعد الاستثارة الفكرية كبعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية.

- جاء بعد (الاجاذبية والتأثير المثالي) في المرتبة الثانية من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.224 وانحراف معياري 3.042 مما يدل على ارتفاع عالي، لتطبيق هذا بعد الاجاذبية والتأثير المثالي كبعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية.

- جاء بعد (التحفيز الالهامي) في المرتبة الثالثة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.883 وانحراف معياري 3.195 مما يدل على ارتفاع عالي، لتطبيق هذا بعد التحفيز الالهامي كبعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية.

- جاء بعد (الاعتبارات الفردية) في المرتبة الرابعة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.512 وانحراف معياري 3.729 مما يدل على ارتفاع عالي، لتطبيق هذا بعد الاعتبارات الفردية كبعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية.

نستخلص من النتائج للسؤال الأول أن الاستثارة الفكرية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع عن باقي الأبعاد الأخرى، ثم الاجاذبية والتأثير المثالي، وهذه الأبعاد هي في تقديرية في من وجهة نظر عينة الدراسة بجامعة طيبة في المدينة المنورة، حيث تعد جامعة طيبة من المؤسسات العريقة التي تعتمد على رؤية واضحة في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، ولا سيما عندما يكون الاستثارة الفكرية تحصل على المرتبة الأولى، يعني هذا أن القيادة التحويلية موجودة بالفعل وتطبق من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث حصلت جميع الأبعاد كلها بمتوسطات حسابية مرتفعة مع اختلاف الأكثر من وجهة نظر التقديرية في الترتيب، وخاصة بعد الاستثارة الفكرية، حيث تذكر أدبيات الدراسة بأن إثارة العاملين يجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات

التي تعترض تحقيق الأداء ويظهر للقائد قدرته في التعاطف للموظف والاستماع له بشكل واعي لحل جميع مشكلاته، مما يثري أداء باقي الأبعاد الأخرى وهذا تتماشى مع دراسة شيخ العيد (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية وأوصت بضرورة توافر مقومات القيادات التحويلية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. والعمل على تشجيع المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية ودعمها وإسنادها ومكافأتها، كما اختلفت مع نتائج دراسة الحموري (2021) حيث توصلت إلى وجود مستوى متوسط في ممارسة مجالات وسلوكيات القيادة التحويلية، من قبل القيادات الإشرافية.

2-4 نتائج التساؤل الثاني ومناقشته وتفسيره: ما مستوى الإبداع الإداري للموظفين بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري، ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (4-5) التالي: جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري بجامعة طيبة في المدينة المنورة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الاستجابة
1	الطلاق	16.938	2.636	3	عالية
2	الأصالة	16.162	2.656	4	عالية
3	المرونة	17.534	2.031	1	عالية جداً
	الحساسية للمشكلات	17.209	2.324	2	عالية جداً
	المتوسط العام للاستبانة	17.543	2.534	-	عالية جداً

يتضح من الجدول (4-5) ما يلي:

يتبين أن الدرجة الكلية للاستبانة من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة عالية حيث جاء المتوسط الحسابي العام للاستبانة (17.543) بانحراف معياري بلغ (2.534)، وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (2.032-2.656) وهي قيم عالية إلى عالية جداً، مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبانة.

- جاء بعد (المرونة) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.534 وانحراف معياري 2.031 مما يدل على ارتفاع عالي، لتطبيق بعد المرونة كبعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري.
- جاء بعد (الحساسية للمشكلات) في المرتبة الثانية من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.209 وانحراف معياري 2.324 مما يدل على ارتفاع عالي، لتطبيق بعد الحساسية للمشكلات كبعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري.
- جاء بعد (الطلاق) في المرتبة الثالثة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.938 وانحراف معياري 2.636 مما يدل على ارتفاع عالي، لتطبيق بعد الطلاقة كبعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري.

- جاء بعد (الأصالة) في المرتبة الرابعة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.162 وانحراف معياري 2.656 مما يدل على ارتفاع عالي، لتطبيق بعد الأصالة كبعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري. جاءت نتائج التساؤل الثاني بإظهار بعد المرونة أعلى ترتيباً في المتوسطات الحسابية كبعد من أبعاد الإبداع الإداري، وهذه من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث يعتبر المرونة بعد يحقق الإبداع على أن يكون هناك التزام بطبيعة العمل التي تؤثر على مخرجاته وأدائه الذي يتفق مع أهدافه ورؤية المؤسسة التي تتمثل في الجامعة، لذلك المرونة كبعد من وجهة نظر الإداريين العاملين بجامعة طيبة، عدم تعطيل المصالح وتسيير الأداء الإبداعي بما لا يخل مع الوقت والتكلفة، ويقصد بها في الأدب النظري: تطوير الأفكار الجديدة والمفيدة لصالح العمل مع تحسن كفاءة وفعالية الجامعة، وهذه النتائج تتفق مع دراسة شاوي (2017) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية التحويلية والتبادلية على التغيير التنظيمي وتم التوصل إلى أن هناك مستوى تصور واهتمام متوسط بالتغيير التنظيمي بالجامعة يمارس القادة الإداريين بالجامعة النمط التحويلي، هناك أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي، كما تشابهت مع دراسة حسن (2024) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين متغيراته، الإدارة الإلكترونية، والتغيير التنظيمي في دائرة صحة النجف وبيان مدى تطبيقها في المنظمة المبحوثة، وتوصلت إلى إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة صحيحة في منظمات الأعمال يساهم في تعزيز التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه منظمات الأعمال.

3-4 نتائج التساؤل الثالث ومناقشته وتفسيره: ما مستوى تسيير التغيير التنظيمي بجامعة طيبة من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد تسيير التغيير التنظيمي، ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (4-6) التالي: جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والرتبة لإجابات عينة الدراسة لمستوى تسيير التغيير التنظيمي بجامعة طيبة في المدينة المنورة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الاستجابة
1	الأهداف والاستراتيجيات	16.209	3.086	4	عالية
2	الهيكل التنظيمي	16.503	3.005	2	عالية
3	الأفراد ومجموعة العمل	16.317	2.893	3	عالية
4	التغيير التكنولوجي	17.038	2.572	1	عالية جداً
	المتوسط العام للاستبانة	16.632	3.451	-	عالية

يتضح من الجدول (4-6) ما يلي:

يتبين أن الدرجة الكلية للاستبانة من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت بدرجة عالية حيث جاء المتوسط الحسابي العام للاستبانة (16.632) بانحراف معياري بلغ (3.451)، وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (2.572-3.086) وهي قيم عالية إلى عالية جداً، مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبانة.

- جاء بعد (التغيير التكنولوجي) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.038 وانحراف معياري

2.572 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد التغيير التكنولوجي كبعد أساسي من أبعاد التغيير التنظيمي.

- جاء بعد (الهيكل التنظيمي) في المرتبة الثاني من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.503 وانحراف معياري 3.005 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد الهيكل التنظيمي كبعد أساسي من أبعاد التغيير التنظيمي.

- جاء بعد (الأفراد ومجموعة العمل) في المرتبة الثالثة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.317 وانحراف معياري 2.893 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد الأفراد ومجموعة العمل كبعد أساسي من أبعاد التغيير التنظيمي.

- جاء بعد (الأهداف والاستراتيجيات) في المرتبة الرابعة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.209 وانحراف معياري 3.086 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد الأهداف والاستراتيجيات كبعد أساسي من أبعاد التغيير التنظيمي.

بينما جاءت نتائج التساؤل الثالث الذي يبحث عن مستوى تسيير التغيير التنظيمي، بعد التغيير التكنولوجي في المرتبة الأولى وهذه من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية، حيث يذكر الأدب النظري بأن التغيير التكنولوجي يحدد عوامل المنافسة بين الجامعات الأخرى، وكذلك متطلبات الإبداع، فالتغيير التكنولوجي عندما تتوجه إليه الجامعة من خلال تغيير المعدات والأجهزة وجميع الأساليب المستخدمة لتقديم خدمة تعليمية مميزة ، ولذلك يعد التغيير التكنولوجي بعد هاماً جداً للتطوير وتسيير التغيير التنظيمي، وهي من وجهة النظر البحثية تعتبر أولى في الترتيب حيث في ظل الرقمنة والتحول الرقمي، لا يستطيع الموظف أن يقدم ما لديه من امكانيات شخصية ومهارية وعلمية إلا بعد توافر المتطلبات اللازمة للعمل ومنها التغيير التكنولوجي، وهذه تتفق مع دراسة حسن (2024) في التعرف على العلاقة بين متغيراته، الإدارة الإلكترونية، والتغيير التنظيمي واتضح من نتائج البحث إن تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة صحيحة في منظمات الأعمال يساهم في تعزيز التغيير التنظيمي الذي تسعى إليه منظمات الأعمال لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغييرات المستمرة في البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة، كما اتفقت مع دراسة شاوي (2017) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية التحويلية والتبادلية على التغيير التنظيمي تم التوصل إلى أن هناك مستوى تصور واهتمام متوسط بالتغيير التنظيمي بالجامعة يمارس القادة الإداريين بالجامعة النمط التحويلي، هناك أثر للقيادة التحويلية على التغيير التنظيمي.

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة:

4-4 نتائج الفرض الأول ومناقشته وتفسيره: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري للموظفين بجامعة طيبة.

لإقرار أثر أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية والتأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) لدى عينة الموظفين بجامعة طيبة، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد لاختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري) ، كما يتضح في الجدول رقم (4-7):

جدول (4-7) تحليل التباين للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لدى عينة من الموظفين بجامعة طيبة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5281.252	4	1320.313	41.284	0.00
الخطأ	3965.647	124	31.981		
الكل	9246.899	128			

**** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 = 2.85**

من معطيات الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة والبالغة = 41.284 قيمة تزيد عن قيمتها الجدولية والبالغة = 2.85 عند مستوى دلالة 0.01 ، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال $P=0.000$ جاءت أصغر من 0.05 فإنه يتبين وجود علاقة خطية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، المستقل والتابع. ولمعرفة درجة تأثير هذه المتغيرات استخدم تحليل الانحدار المتعدد ويوضح الجدول الآتي هذه النتائج:

جدول (4- 8) تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة (الجاذبية والتأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي) والمتغير التابع (مستوى الإبداع الإداري) لدى عينة من الموظفين بجامعة طيبة في المدينة المنورة

المتغيرات المنبئة	المتغير التابع	معامل B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة (T)	قيمة مستوى الدلالة	القرار
الثابت الجاذبية والتأثير المثالي	مستوى الإداري	30.694	3.392		9.050	0.000	دالة
		0.307	0.382	0.110	0.803	0.423	غير دالة
		0.814	0.374	0.333	2.175	0.000	دالة
الاعتبارات الفردية التحفيز الإلهامي	الإبداع	0.374	0.391	-0.164	0.956	0.341	غير دالة
		1.846	0.454	0.694	4.066	0.000	دالة

يتضح من الجدول (4- 8) ما يلي:

من قراءة الجدول يظهر وجود أثر لمتغيري للمتغيرات المنبئة والتي تتمثل في (الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي) في تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين بجامعة طيبة في المدينة المنورة ، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05 في بعدين من متغيرات القيادة التحويلية، بينما جاءت أبعاد (الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) غير دالة احصائياً حيث كانت قيمة الدلالة (0.803 ، 0.341) وهي أكبر من 0.05 وهي غير دالة احصائياً.

من خلال النتائج الاحصائية التي توصلت إلى وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية على مستوى الإبداع الإداري في أبعاد (الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي)، على المتغير التابع (الإبداع الإداري)، يرجع هذا إلى ما وضحت في تحليل الأدبيات النظرية بأن الاستثارة الفكرية يقصد بها القدرة على إثارة العاملين بوعي المشكلات التي تواجههم، وتحقيق الأداء الجيد من خلال التعاطف مع الآخرين، وكذلك الاستماع إلى الأفكار ومقترحاتهم ومشاركتهم في الأحاسيس والمشاعر، أما عن التحفيز الإلهامي فيمثل هذا البعد في القدرة على التصرف في سلوكيات القائد، لإثارة التحدي وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة في رسم الرؤية للمستقبل، كما نجد فيها الموظفين من خلال استجاباتهم حريصون على التواصل المستمر والتسامح، في حالات الفشل، وهذه النتائج تتماشى مع دراسة حمودة (2021) التي هدفت إلى هدفت الدراسة إلى التعرف

إلى أثر القيادة التحويلية بكافة أبعادها في السلوك الإبداع للموظفين بأبعاده الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة، وتم التوصل إلى أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بكافة أبعادها في السلوك الإبداعي للموظفين، كما تقاربت في النتائج مع دراسة الصوفي (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري وأوصت بضرورة توافر مقومات القيادات التحويلية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين.

5-4 نتائج الفرض الثاني ومناقشته وتفسيره: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تسيير التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بجامعة طيبة.

لإقرار أثر أبعاد التحول الرقمي (الجاذبية والتأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الالهامي) لدى عينة الموظفين بجامعة طيبة، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد لاختبار صلاحية النموذج بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (التسيير التغيير التنظيمي) ، كما يتضح في الجدول رقم (4-96):

جدول (4-9) تحليل التباين للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة لدى عينة من الموظفين بجامعة طيبة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	8886.950	4	2221.738	54.680	0.000
الخطأ	5037.422	124	40.624		
الكل	1392.372	128			

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 = 2.85

من معطيات الجدول يتبين أن قيمة F المحسوبة والبالغة = 54.680 قيمة تزيد عن قيمتها الجدولية والبالغة = 2.85 عند مستوى دلالة 0.01 ، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال P=0.000 جاءت أصغر من 0.05 فإنه يتبين وجود علاقة خطية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، المستقل والتابع. ولمعرفة درجة تأثير هذه المتغيرات استخدم تحليل الانحدار المتعدد ويوضح الجدول الآتي هذه النتائج:

جدول (4-10) تحليل الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة (الجاذبية والتأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز الالهامي) المتغير التابع (تسيير التغيير التنظيمي) لدى عينة من الموظفين بجامعة طيبة

القرار	قيمة مستوى الدلالة	قيمة (T)	Beta	الانحراف المعياري	معامل B	المتغير التابع	المتغيرات المنبئة
دالة	0.000	4.733		3.823	18.091	تسيير التغيير التنظيمي	الثابت
غير دالة	0.579	0.557	0.070	0.431	0.240		الجاذبية والتأثير المثالي
غير دالة	0.177	1.364	0.192	0.422	0.576		الاستثارة الفكرية
غير دالة	0.550	0.599	-0.094	0.441	-0.264		الاعتبارات الفردية
دالة	0.000	4.151	0.651	0.512	2.124		التحفيز الالهامي

يتضح من الجدول (4-10) ما يلي:

من قراءة الجدول يظهر وجود أثر لمتغيري للمتغيرات المنبئة والتي تتمثل في (التحفيز الالهامي) في تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين بجامعة طيبة في المدينة المنورة، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05 في متغير التحفيز الالهامي ، بينما جاءت أبعاد (الجاذبية والتأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) غير دالة احصائياً حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.579 ، 0.177 ، 0.550 ، وهي أكبر من 0.05 غير دالة احصائياً.

وفي نتائج الفرضية الأخيرة نحو تأثير أبعاد القيادة التحويلية على بعد تسيير التغيير التنظيمي، وجدنا أن التأثير فقط في بعد واحد من أبعاد القيادة التحويلية وهو بعد (التحفيز الالهامي)، وهو هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيس في فكرة التحفيز الالهامي هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تحفيزها للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم دون الرجوع للإدارة مباشرة، وهذه النتائج تشابهت مع عدد من الدراسات منها على سبيل المثال دراسة (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع ودوره في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية

الفصل الخامس : الخاتمة، المقترحات ومقيدات الدراسة مقدمة

تناول هذا الفصل على أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يليها عرض لأهم التوصيات في ضوء النتائج، وختاماً تمت الإشارة إلى جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية، بجانب توضيح القيود في الدراسة الحالية.

أهم نتائج الدراسة:

- جاءت عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، حيث مثلت عينة الدراسة من الذكور (68)، بنسبة (52.7%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أن هناك (61) من الإناث بنسبة (47.3%) من الموظفين العاملين بجامعة طيبة بالمدينة المنورة من إجمالي أفراد عينة الدراسة.
- جاءت عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي التي يعمل بها، حيث مثلت عينة الدراسة من حملة البكالوريوس (79) بنسبة (61.2%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما حملة دبلوم عالي (21) موظف بنسبة (16.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ومن حملة ماجستير (16) موظف ، بنسبة (13.4%) ، ومن حملة دكتوراه (13) موظف ، بنسبة (10.1) من المجتمع الأصلي.
- جاءت عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث مثلت عينة الدراسة من عمر أقل من 5 سنوات (26) بنسبة (20.2%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما الموظفين من ذوي من 5 إلى أقل من 10 سنوات عددهم (17) موظف بنسبة (13.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، والذين بلغ أعمارهم من 10 إلى أقل من 15 سنة (28) موظف، بنسبة 21.7% ، ومن حملة من 15 سنة فأكثر (58) موظف ، بنسبة (45.7%) حيث تمثل عينة الدراسة المجتمع الأصلي.
- جاء بعد (الاستثارة الفكرية) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 21.472 وانحراف معياري 3.477 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد الاستثارة الفكرية كبعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية.
- جاء بعد (الجاذبية والتأثير المثالي) في المرتبة الثانية من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.224 وانحراف معياري

3.042 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد الجاذبية والتأثير المثالي كبعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية.

- جاء بعد (التحفيز الالهامي) في المرتبة الثالثة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.883 وانحراف معياري 3.195 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد التحفيز الالهامي كبعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية.

- جاء بعد (الاعتبارات الفردية) في المرتبة الرابعة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.512 وانحراف معياري 3.729 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد الاعتبارات الفردية كبعد أساسي من أبعاد القيادة التحويلية.

- جاء بعد (المرونة) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.534 وانحراف معياري 2.031 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق بعد المرونة كبعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري.

- جاء بعد (الحساسية للمشكلات) في المرتبة الثانية من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.209 وانحراف معياري 2.324 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق بعد الحساسية للمشكلات كبعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري.

- جاء بعد (الطلاقة) في المرتبة الثالثة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.938 وانحراف معياري 2.636 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق بعد الطلاقة كبعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري.

- جاء بعد (الأصالة) في المرتبة الرابعة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.162 وانحراف معياري 2.656 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق بعد الأصالة كبعد أساسي من أبعاد الإبداع الإداري.

- جاء بعد (التغيير التكنولوجي) في المرتبة الأولى من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 17.038 وانحراف معياري 2.572 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد التغيير التكنولوجي كبعد أساسي من أبعاد التغيير التنظيمي.

- جاء بعد (الهيكل التنظيمي) في المرتبة الثانية من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.503 وانحراف معياري 3.005 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد الهيكل التنظيمي كبعد أساسي من أبعاد التغيير التنظيمي.

- جاء بعد (الأفراد ومجموعة العمل) في المرتبة الثالثة من حيث أعلى متوسطات حسابية من وجهة نظر عينة الدراسة التقديرية بجامعة طيبة في المدينة المنورة، بلغ المتوسط الحسابي 16.317 وانحراف معياري 2.893 مما يدل على ارتفاع عالي ، لتطبيق هذا بعد الأفراد ومجموعة العمل كبعد أساسي من أبعاد التغيير التنظيمي.

3-5 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وبعد الرجوع إلى مناقشة محاور الدراسة المختلفة يقترح الباحث، عدة توصيات وذلك على النحو التالي:

1. إنشاء وحدات وأقسام لإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي بالجامعة، والاستفادة من تطبيقات وممارسات القيادة التحويلية في تسيير التغيير والإبداع للموظفين.
2. تفعيل عمليات قياس أثر التدريب للتأكد من مدى اكتساب المدراء للقدرات القيادية ومدى تطور مهارات العاملين بعد الانتهاء من الدورات.
3. تعزيز الاستمرار في استخدام أنماط القيادة التحويلية كاستراتيجية مفيدة في تهيئة الموظفين الإداريين خاصة بالجامعات.

4-5 المقترحات المستقبلية:

1. إجراء دراسة مماثلة عن أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي كدراسة تطبيقية بجامعة طيبة.
2. أثر القيادة التحويلية على تكوين التميز في تسيير التغيير التنظيمي كدراسة ميدانية بجامعة طيبة.
3. أثر القيم التنافسية كمتغير وسيط ف العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي كدراسة تطبيقية بجامعة طيبة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، اسامة العابدين(2017). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة شركة سوداتل للاتصالات المحدودة، رسالة (ماجستير)، جامعة إفريقيا العالمية.
- أرباب، نهى عثمان(2022). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين، دراسة حالة شركة كوفي السودان، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(45).
- الحقيل، محمد عيسى(2021). القيادة التحويلية وأداء العاملين في منظمات الأعمال الناشئة الأردنية: هل الجنس ذو أهمية؟، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 1- 105.
- الصفار، عادل محمد(2024). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (93)، 214- 250.
- العامري، أحمد سالم(2012). السلوك القياد التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 9(1)، 19- 39.
- العبيدي، بشار محمد(2010). الابداع في ظل الظروف الاستثنائية، مجلة كلية الدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (38)، 87.
- جودة، عدلي رامي(2002). الابداع التنظيمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، (21).
- خليل، عبدالرحمن المعايضة (2007). عملية التعلم المنظم وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، 26.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, F. and R. Ward (2016). "Developing a General Extended Technology Acceptance Model for E-Learning (GETAMEL) by analysing commonly used external factors." *Computers in human behavior* **56**: 238-256.
- Aherne, T. M., et al. (2017). "Supervised exercise therapy in the management of peripheral arterial disease—an assessment of compliance." *Vasa* **46**(3): 219-222.
- Al-Asoufi, A., et al. (2017). "Bacterial Quality of Urinary Tract Infections in Diabetic and Non-Diabetics of the Population of Ma'an Province, Jordan." *Pakistan journal of biological sciences: PJBS* **20**(4): 179-188.
- Al-Haddad, S. and T. Kotnour (2015). "Integrating the organizational change literature: a model for successful change." *Journal of organizational change management* **28**(2): 234-262.
- Al-Haddad, S. and T. Kotnour (2015). "Integrating the organizational change literature: a model for successful change." *Journal of organizational change management* **28**(2): 234-262.