

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

شعبة : علم النفس

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم

إعداد الطالبة: نسمة بوسماحة

بعنوان :

## علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري

"دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية  
العمومية بورقلة"

رئيسا

أ. /د عمروني حورية

مشرفا ومقررا

أ/د محمد الساسي الشايب

مناقشا

أ./ بريشي مريامة

السنة الجامعية: 2018/2017

## كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله على توفيقى فى إكمال هذا العمل،

والصلاة والسلام على نبينا وقدوتنا محمد،

ثم أتقدم بشكرى وعرفانى الكبير إلى الأستاذ الدكتور الشايب محمد الساسى

الذى كان خير مرافق وخير مؤطر، كما أشكره كثيرا على تواضعه الذى زاد من تقديري له، وعلى كل ما منحه من معلومات ووقت.

وأقدم بالشكر لكل أساتذة القسم وخاصة أساتذة علم النفس العمل والتنظيم على تشجيعهم لنا طيلة مسارنا الجامعى.

كما أشكر والدى ووالدى على وقفهما معى لإكمال دراستى،

وأدعو الله أن يطيل فى عمرهما،

وأقدم بالشكر إلى السيد عمار هنونى رئيس مصلحة

الموارد البشرية لمستشفى بوضياف،

وكذا زميلى بالعمل خبيب معمرى على تعاونه معى،

كما أشكر كل من ساعدنى من قريب أو بعيد.

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري ومعرفة مستوى الإبداع الإداري ومستوى ممارسة القيادة الخادمة باختلاف الجنس وسنوات العمل في مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد بورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني أداتين هما: استبيان القيادة الخادمة لـ (غالي، 2015) الذي هو لوب (LUB1999). والمكون من 28 بنداً، للابعد التالية: المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والتصرف باخلاق والمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع واستبيان الإبداع الإداري لـ (بن حفيظ، 2017)، المكون من 38 بنداً للابعد التالية الرقابة، التنظيم، التقييم والتطبيق والتخطيط. وشملت عينة الدراسة 85 فرداً تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، حيث كان عدد الإناث 40 موظفة، وعدد الذكور 45 موظفاً، وبعد تطبيق أدوات الدراسة، وتفرغ البيانات المتحصل عليها واختبارها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم التوصل إلى أن المسؤولين يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض وأن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى عينة الدراسة، وأنه لا توجد علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري، ولا يختلف مستوى ممارسة القيادة الخادمة باختلاف الجنس وسنوات العمل، ولا يختلف الإبداع الإداري باختلاف الجنس وسنوات العمل.

## Summary:

the present study aimed at finding out the nature of the relationship between the servant leadership and administrative creativity and knowing the level of each of them according to the gender and the year of work. This is in a sample represented by the administrators of Mohamed boudiaf hospital and generating department ourgla .individuals. after unloading the data obtained and testing the hypotheses in the **SPSS** program the following results were obtained:

- \_ the members of the sample exercise the leadership at a low level
- \_ the members of the sample exercise administrative creativity at a low level
- \_ there is no relationship between leadership and administrative creativity
- \_ the practice of the servant leadership varies according to sex and year of work.
- \_ the sample exercise administrative creativity varies according to sex and year of work.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	كلمة شكر
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
د	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
02	مقدمة
	الفصل الأول :مشكلة الدراسة
05	1- عرض مشكلة الدراسة
06	2- تساؤلات الدراسة
06	3-فرضيات الدراسة
07	4- أهداف الدراسة
07	5-أهمية الدراسة
07	6-حدود الدراسة
08	7-التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
	الفصل الثاني: القيادة
	تمهيد
10	1_تعريف القيادة
10	2_ نظريات القيادة
13	3_ تعريف القيادة الخادمة
13	4_ أبعاد القيادة الخادمة
13	5_ خصائص القيادة الخادمة
	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الابداع الاداري
18	تمهيد
18	1- الإبداع
18	2- الإبداع الإداري
19	3_ عناصر الإبداع الإداري

21	4_ مراحل الإبداع الإداري
22	5_ نظريات الإبداع الإداري
23	6- معوقات الإبداع الإداري
	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
25	تمهيد
25	1- منهج الدراسة
25	2_ مجتمع الدراسة
25	3_ العينة الاستطلاعية
25	4- عينة الدراسة
25	5_ أدوات الدراسة
26	6_ خصائص السيكمترية للأداتين
26	7_ أساليب المعالجة الإحصائية
	الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها
32	تمهيد
32	1_ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
33	2_ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
35	3_ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
36	4_ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
39	5_ عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
	6_ خلاصة الفصل
43	7- توصيات وافاق مستقبلية
44	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	25
02	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب سنوات العمل	25
03	جدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمقياس القيادة الخادمة	27
04	جدول يوضح نتائج ثبات ألفا كرومباخ لمقياس القيادة الخادمة	28
05	جدول يوضح نتائج التجزئة النصفية لمقياس القيادة الخادمة	28
06	جدول يوضح نتائج التجزئة النصفية لمقياس الإبداع الإداري	30
07	جدول يوضح نتائج ثبات ألفا كرومباخ لمقياس الإبداع الإداري	30
08	جدول يوضح نتائج الفرضية الأولى	32
09	جدول يوضح نتائج الفرضية الثانية	34
10	جدول يوضح نتائج الفرضية الثالثة	35
11	جدول يوضح نتائج مستوى الإبداع الإداري ومتغيرالجنس وسنوات العمل	36
12	جدول يوضح نتائج التباين في الجنس وسنوات العمل والتفاعل بينهما	37
13	جدول يوضح نتائج مستوى القيادة الخادمة ومتغير الجنس وسنوات العمل	40
14	جدول يوضح نتائج التباين في الجنس وسنوات العمل والتفاعل بينهما	40

# مقدمة



## مقدمة:

تسعى التنظيمات بكل أنواعها اقتصادية كانت أو ذات طابع خدماتي إلى تحقيق أهدافها التي سطرته، وتبذل مجهودات كبيرة لكي تبقى محافظة على تواجدتها واستمرارها في التقدم نحو الأفضل، فالتطورات والحدثة في التنظيمات وحدة التنافس بينها تضطر إلى مواكبة هذه التطورات، وذلك من خلال مراعاة عدة جوانب خاصة الجانب والمورد البشري الذي يعد العامل الحاسم والعنصر الأساسي في نجاح أي تنظيم حيث لا وجود لمنظمة دون تسيير منه والتطور والنجاح لا يتحقق إلا بأسلوب قيادي جديد.

ومع نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة، ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للنمط القيادي المستند إلى الهرمية وتبني أنماط جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني والمشاركة في صنع القرار الاهتمام بالمرؤوسين وخدمتهم ومن هنا يظهر أسلوب جديد في القيادة يطلق عليه "القيادة الخادمة" فبزغ هذا النمط لأول مرة في بداية السبعينات من القرن الماضي .

والقائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته، وهذه الحقيقة البسيطة مفتاح عظمتها والاعتراف به قائد، ولاشك أن سلوكياته الخدمية تلك لمجموعته تظهر دوراً محورياً لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة استجابة لإلحاح مجموعته وحاجتهم للنجاح لا غير. (أبو تينة، 2007).

فالإنسان هو محور النجاح في التنظيم ، فتنحتاج المؤسسة إلى طاقة الأفراد الفكرية والتي ترفع من شأنها ، فالإبداع شكل راق للنشاط الإنساني فقد أصبح منذ الخمسينات من هذا القرن مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في عدد كبير من الدول. فبعد أن حلت المكننة في إطار الثورة التقنية العلمية المعاصرة وتكونت ظاهرة النشاط العقلي الذي يعيد العمل ألياً وروتينياً ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الإبداعي الخلاق. إن التقدم العلمي لكن تحقيقه من دون تطوير القدرات بدعة عند الإنسان وهذا

التطوير من مهمات العلوم الإنسانية عامة وعلم النفس في دراسة الإبداع خاصة (الكسندر وروشكا، ترجمة غسان، 1989: 11).

فالعصر الذي نعيش فيه يحتاج إلى عقول موهوبة مبدعة قادرة على تكيف ظروفها وحاجاتها مع التغيير الذي يحدث في البيئات المحيطة، حتى تساير التطور وتستطيع تقديم الجديد والفردي في المجالات المختلفة، فقد رنا أننا نعيش في عصر تتفجر فيه العلوم والمعارف بسرعة مذهلة، وما أن تبدع فكرة حتى يهرع التكنولوجياون إلى استغلالها بابتكار جديد، ولهذا أصبح المبدعون الآن هم الأمل الأكبر، في حل المشكلات التي تهدد البشرية وكذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات الحديثة. (بن حفيظ، 2007: 1).

فالأهمية الإبداع الإداري والقيادة الخادمة بالنسبة للفرد والمؤسسة سواء جاءت هذه الدراسة المتناولة للعناصر التالية: الفصل الأول والذي جاء فيه تعريف للقيادة والقيادة الخادمة ، والفصل الثاني الإبداع الإداري وتعريفه، وعناصره، ونظرياته ، والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية ، وكذلك المعوقات التي تحول دون هذه العملية.

وتناول الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة، كما جاء في الفصل الخامس عرض وتفسير النتائج المتوصل إليها.

## الفصل الأول:

### مشكلة الدراسة

- 1\_ عرض مشكلة الدراسة .
- 2\_ تساؤلات الدراسة .
- 3\_ فرضيات الدراسة.
- 4\_ أهداف الدراسة.
- 5\_ أهمية الدراسة.
- 6\_ حدود الدراسة.
- 7\_ التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

## 1\_ مشكلة الدراسة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتطور المتسارع والمبهر في جميع النواحي، حيث مست هذه التطورات التنظيمات بكل أنواعها بشكل أو بآخر وجعلتها تتنافس فيما بينها، فلتحقيق التنافس والاستمرارية نحو التطور والنجاح اهتمت المنظمات بأساليب إدارية جديدة تشجع الموارد البشرية وتستغل الكفاءات في إبراز طاقاتها وقدراتها ورفع روح الإبداع في المنظمة.

لقد عرف القحطاني الإبداع التنظيمي بأنه "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم."

إن الموظف المبدع هو الذي يستغل قدراته العقلية ومهاراته حتى يطور أساليب جديدة لأداء مهامه، ويحل مختلف المشاكل التي تواجهه، بالاعتماد على التحليل المنطقي، والاختبار والتجريب والتقييم.

وعرف(النمر) الإبداع التنظيمي بأنه "مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها (بن حفيظ، 2017: 73).

حيث يظهر الإبداع الإداري من خلال الطلاقة في الأفكار والمرونة في التفكير والقدرة على التركيز كما يتميز الأفراد المبدعين بالفضول والبحث والقدرة على تفهم المشكلات ولأهمية موضوع الإبداع الإداري تطرق العديد من الباحثين في دراساتهم اليه فنذكر منها دراسة (بن حفيظ، 2017) بعنوان علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرس وبلانشارد" بالإبداع الإداري

ولكي يقوم الفرد بهذا السلوك الإبداعي لابد أن تكون هناك بيئة تسمح وتشجع ذلك فهذا من دور رئيس المنظمة حيث عليه تقبل الأفكار الجديدة والتطور والتغيير حيث أن الفرد لا يستطيع أن يبدع في بيئة ترفض التجديد فلذلك ظهر أسلوب جديد للقيادة وهو القيادة بالخدمة، حيث يعرفها "سيمز" بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعتة الإبداعية الفطرية للقيادة.

كما تظهر القيادة الخادمة من خلال عدة خصائص نذكر منها الاستماع، والتعاطف والوعي والإقناع ونفاذ البصيرة وتقييم الخدمة وبناء روح الجماعة. (أبو تينة، 2007).

وللقيادة الخادمة أهمية بالغة وجد كبيرة في التنظيم مهما كان نوعه حيث أن لها أهمية على مستوى المنظمة، حيث أثبتت الدراسات تحقيق مستوى أداء تنظيمي أعلى في ظل القيادة الخادمة التي تركز على احتياجات الناس سواء كانوا تابعين أم مستقلين من أعمال المنظمة. وأهمية على

مستوى المجتمع، وتبرز من خلال كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات ، وأهمية على مستوى التابعين وتظهر من خلال كونها تهتم بالدرجة الأولى بالتابعين فهي تحقق لهم احترام الذات الإنسانية وتمنحهم الشعور بالاستقلالية ، الاعتراف بانجازاتهم وتقدير جهودهم وتقييم أعمالهم والتعاطف معهم(متعب، حامد كاظم، 2015). ولأهمية موضوع القيادة الخادمة جاءت مجموعة من الدراسات نذكر منها دراسة( غالي، 2015) التي توصل الباحث فيها إلى أن العلاقة طردية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي حيث كلما ارتفعت نسبة ممارستها ارتفع الالتزام التنظيمي .

و دراسة(متعب، حامد، 2015) توصلت إلى أن مفهوم القيادة الخادمة من أفضل نماذج القيادة التي تمثل التوجه الجديد للقيادة، وأن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يرفع من فاعلية الفريق. فالمنظومات الجزائرية في حاجة إلى هذا النوع من أساليب القيادة لكي تواكب التطورات الهائلة في العالم خاصة منها المنظمات الحساسة كالمستشفيات، ففي دراستنا هذه قررنا إجراء الجانب الميداني ببعض المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة.

## 2\_ تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى ممارسة مسؤولي بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية للقيادة الخادمة من وجهة نظر الإداريين؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة والجنس وسنوات العمل ؟
4. هل توجد علاقة بين مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة والجنس وسنوات العمل؟
5. هل توجد علاقة بين مستوى القيادة الخادمة لدى إداري مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد والسن وسنوات العمل والجنس وسنوات العمل؟

## 3-فرضيات الدراسة:

1. يمارس مسئولو عينة الدراسة بمستوى منخفض.
2. مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة منخفض.
3. توجد علاقة دالة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري لدى عينة الدراسة .
4. يختلف مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة باختلاف الجنس سنوات العمل والتفاعل بينهما.
5. يختلف مستوى القيادة الخادمة لدى عينة الدراسة والجنس وسنوات العمل والتفاعل بينهما.

## -أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. الكشف عن علاقة القيادة الخادمة والإبداع الإداري.
2. معرفة مدى ممارسة أفراد العينة للقيادة الخادمة.
3. معرفة علاقة الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة بالجنس .
4. معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة.
5. التعرف بالقيادة الخادمة كنوع جديد من أنماط القيادة.

## 5-أهمية الدراسة:

شغل كل من متغير القيادة والإبداع الإداري اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين منذ زمن بعيد، وتعددت الدراسات فيهما ، حيث أن القيادة الخادمة أسلوب قيادي جديد يجعل المنظمة تسير بشكل أفضل ونحو التطور ونحو تحقيق أهدافها وذلك من خلال خدمة الأتباع ليكونون هم خدومين لغيرهم.

كما أن الإبداع الإداري مؤشر على نجاح المنظمة وقائدها فيساهم الإبداع الإداري في بناء الثقة لدى الأفراد وهو حل من الحلول لمواكبة التغيرات التي تحدث في المؤسسات والدخول في عالم المنافسة على الأفضل .

## 6-حدود الدراسة:

### حدود الدراسة المكانية:

تحددت الدراسة بمستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد سيدي عبد القادر

حدود الدراسة الزمنية: تتحدد حدود الدراسة الحالية بالفترة بين 2017 إلى 2018

حدود الدراسة البشرية: تتحدد بمجموع إداريي مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد بورقلة

## 7-التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

**القيادة الخادمة:** ممارسة القيادة التي تضع مصلحة مرؤوسيهها قبل مصلحتها . وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وذلك بالتصرف بأخلاق والمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع

و الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ومساعدتهم على التطور والتمكين وحيازة المهارات المفاهيمية ويقاس هذا بالدرجة التي يتحصل عليها العامل من خلال مقياس القيادة الخادمة لـ(غالي، 2015).

**ـ الإبداع الإداري:** وهو قدرة الموظف على إنتاج أفكار وأساليب جديدة لإنجاز عمله خلال عملية التخطيط والتنظيم والتطبيق والرقابة والتقييم، بهدف حل مشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة والمعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها من خلال مقياس الإبداع الإداري لـ(بن حفيظ، 2017).

## الفصل الثاني:

### القيادة الخادمة

#### تمهيد

1. تعريف القيادة

2. تعريف القيادة الخادمة

3. نظريات القيادة حسب ظهورها

4. أبعاد القيادة الخادمة

5. صفات القائد الخادم

خلاصة الفصل



## تمهيد:

النمط القيادي أحد أهم المعايير في تحديد نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من التنظيم والتوجيه والرقابة ، فهي تساهم في تحقيق أهداف المخطط من أجل إستراتيجية ارشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف علمي وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الدراسات النظرية للقيادة.

### 1-تعريف القيادة:

يعرفها "همفيل " بأنها سلوك الفرد حيث يشرع في توجيه أنشطة الجماعة.(طريف، 2002: 37).

وتعرف القيادة على أنها النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفي على هرم رأسي عادة ما يكون رسميا يتيح له الموارد اللازمة ليقود.(كيث جرنيت، ترجمة التلاوي، 2012: 12).

يشير عطوي إلى أن القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم .

كما يعرفها طريف شوقي بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تحد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع ، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي ، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة .(الشايب، 2007: 51).

### 2- نظريات القيادة حسب ظهورها:

هناك عدد هائل من المؤلفات والدراسات حول القيادة، حيث حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط، إذا توفرت لدى شخص ما يصبح قائدا وهناك من يراها أنها ظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، و إذا تغيرت تغير القائد ونظر فريق ثالث إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد إذا تغيرت تغير القائد، وذهب فريق رابع إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين فإذا تغير هذا الهدف تغير القائد، وأخيرا هناك من أكد على الطبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل. نتطرق إليها حسب ظهورها كالتالي:

أ- نظرية الرجل العظيم: في القرن التاسع عشر ظهرت نظرية "الرجل العظيم"، وتدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة،

وأن القادة الذين احتلوا مكانا عاليا في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تتم بأعمال وبرنامج مخططة، وما يعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعليم في صناعة القائد.

#### ب- نظرية السمات:

تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجازها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية (غالي، 2015: 19)، حيث تستند على فكرة أن القيادة هي صفة فطرية غير مكتسبة (جلدة، 2008: 153) وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن الأتباع، كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

#### ج- نظرية القيادة الموقفية: إذا كانت نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ترجع كل منهما

القيادة أساسا إلى شخصية القائد، فعلى العكس منهما تماما، النظرية الموقفية، التي تشير إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدا في موقف، قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم.

#### د- النظرية الوظيفية: ركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على

الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، و دراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعات على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة، -يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف.

وطبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

ه- النظرية التفاعلية: تقوم النظرية التفاعلية على مفهوم أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعض، وهي: خصائص القائد، خصائص التابعين وحاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة. تشير النظرية إلى أن النجاح في القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهداف المرؤوسين، وحل مشاكل المرؤوسين، وإشباع حاجاتهم.

#### و- النظريات السلوكية:

ركزت النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل

أثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه. فالتأكيد هنا مُنصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره. لقد قدمت المدرسة السلوكية مدخل آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ماذا يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته. لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة لأسئلة مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد؟ وطالما أن السلوك والأفعال و المهارات التي يمكن تغييرها واكتسابها. فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعداده عن طريق السلوك المناسب و المهارات المكتسبة. بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها ، ومن النظريات السلوكية:

- نظرية البعدين.
- نظرية المسار والهدف.
- نظرية ليكرت.
- نظرية الشبكة الإدارية.
- نظرية ريدن ثلاثية الأبعاد.

ز - **نظرية القيادة التبادلية:** ومع بداية السبعينيات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محدودة لمروؤسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير و أسس محددة لهذا التبادل، و وفقا لجادوت وبيري فإن القادة التبادليون يقدمون

أشياء قيمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعترافات بالجهود ) وهم ينتظرون و يتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيمة ( أداء عالي، إخلاص في العمل، التزام بأهداف المنظمة .) وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية.

### **نظرية القيادة التحويلية:**

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز ( Burns ) في كتابه " القيادة"، والذي أكد فيه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة و غالبا لتستمر طويلاً، والقيادة عند بيرنز تفهم على أساس أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية، وقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات بيرنز

عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي. (غالي، 2015: 21، 22).

### 3- تعريف القيادة الخادمة:

يعرف سيمز (sims,1997) القيادة الخادمة بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة .

ويعرفها باترسون (baterson,2003) بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيه، فيكونون هم الأول ، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها هم الثاني.

كما يضيف لوب أن القيادة الخادمة تضع مصلحة المرؤوسين فوق مصلحة القائد (لوب، 1999: 10)

أما لوب (lube,2003) فيعرفها إجرائياً بأنها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيهما قبل مصلحتها . وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة. كل ذلك لمصلحة مشتركة لكل فرد في المنظمة، وللمنظمة برمتها، لأولئك الذين تخدمهم المنظمة (أبو تينة؛ 2007).

ويضيف (Barbuto et wheler) أن القيادة الخادمة تركز على إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المنظمات (Barbuto et wheler، 302: 2006).

وتعرفها شيخ السوق (2014) القيادة الخادمة بأنها مدخل للقيادة يتسم بوجود إيثار قوي ومدلول أخلاقي وتتطلب من القادة أن يولوا اهتمام باحتياجات التابعين والتعاطف معهم والاعتناء بهم من خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر صحة ، وأكثر حكمة، وأكثر استقلالية بالتالي يمكن أن يصبحوا خادمين (عطية، 2014: 11).

### 4- أبعاد القيادة الخادمة:

من خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية الخاصة بالقيادة الخادمة قام كل من ليدن (Liden) واين (Wayne) تشاو (Zhao) وهندرسون (Henderson) عام 2008 م بتطوير نموذج للقيادة الخادمة، هذا الفريق من الباحثين عرّف تسعة أبعاد ممكنة تتعلق بالقيادة الخادمة. ومن خلال تحليل العوامل قام الباحثين باعتماد سبعة من الأبعاد التسعة وهي:

**المهارات المفاهيمية :** حيازة المعرفة عن المنظمة والمهام الموكلة له بحيث يكون في وضع يمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصا المرؤوسين المباشرين.

**التمكين:** تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين

المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد متى وكيف يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

**مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح:** تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

**الاهتمام بالمرؤوسين أولاً:** استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفين الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام مسندة لهم).

**التصرف بأخلاق:** التعامل بشكل صريح وبنائفاً وصدق وبعادلة مع الآخرين.

**المعالجة العاطفية :** إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

**الالتزام بتطوير المجتمع:** وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع (غالي، 2015: 30).

## **5- خصائص القائد الخادم:**

بعد بضع سنوات من النظر في كتابات غرينليف الأصلية، استخرجت مجموعة من 10 خصائص حيث رأت أنها ذات أهمية حاسمة. الخصائص التالية هي المركزية في تطوير قادة الخدم.

**1\_الاستماع:** لقد تم تقدير القادة تقليدياً لمهارات الاتصال وصنع القرار. في حين هي أيضاً مهارات مهمة لزعيم خادم، لأنها تحتاج إلى أن يتعزز من قبل التزام عميق لاستماع باهتمام للآخرين، ويسعى للاستماع إلى ما يقال (ولا يقال!).

الاستماع يشمل أيضاً الحصول على اتصال مع صوت المرء الداخلية والسعي لفهم ما في الجسم والروح والعقل واحد في التواصل. إلى جانب فترات منتظمة من التفكير، أمر ضروري لنمو زعيم عبده.

**2- التعاطف:** يسعى القائد الخادم لفهم والتعاطف مع الآخرين. الناس بحاجة إلى من يقبلهم ويتعرف على نفوسهم. فعلى القائد الخادم أن يفترض النوايا الحسنة من زملاء العمل ولا يرفضهم كأشخاص، حتى في حين يرفضون قبول سلوكهم أو أدائهم. والقادة الناجحين، هم الذين أصبحوا مستمعين متعاطفين.

**3- الشفاء:** التعلم للشفاء واحدة من نقاط القوة العظيمة في القيادة الخادمة هي القدرة على شفاء الذات والآخرين. كثير من الناس قد عانى من مجموعة متنوعة من الأذى العاطفي. على الرغم من

أن هذا هو جزء من كونه الإنسان، أن لديهم فرصة "للمساعدة في جعل كامل" أولئك الذين هم على اتصال بهم على إكمالهم.

**4- الوعي والإدراك العام للأمر، وخاصة الوعي الذاتي، يرفع القائد الخادم ويجعله يلتزم**

لتعزيز الوعي. الوعي أيضا يساعد في فهم القضايا التي تنطوي على الأخلاقيات والقيم فعلى القائد الخادم أن يكون قادرا على رؤية أكثر الحالات دقة داخل الصورة الكلية. إن هذا الإدراك ليس جالبا للهدوء والسكينة، بل هو على العكس، باعثا على القلق أحيانا ومنبها للقائد والقادة المهرة هم في العادة دقيقو الانتباه ويقظون، وقلقون لكن بتعقل..

**5- الإقناع:** سمة أخرى من القادة الخدام هو الاعتماد الأساسي على الإقناع، بدلا من استخدام

السلطة الموضوعية، في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. يسعى الخبير القائد إلى إقناع الآخرين، بدلا من الامتثال القسري. ويقدم هذا العنصر بالذات أوضح الفوارق بين النموذج الاستبدادي التقليدي ونموذج قيادة الخدم. فالخادم افعال في بناء توافق الآراء داخل المجموعات.

**6- تصور:** يسعى القائد الخادم إلى تعزيز قدراتهم على "حلم أحلام عظيمة". و القدرة على النظر في مشكلة من منظور مفاهيمي تعني أنه يجب على المرء أن يفكر إلى أبعد من الواقع اليومي. بالنسبة لكثير من المديرين هذه هي السمة التي تتطلب الانضباط والممارسة. ويركز المدير التقليدي على الحاجة إلى تحقيق أهداف تشغيلية قصيرة الأجل.

لسوء الحظ، يمكن أن تكون المجالس أحيانا تشارك في عمليات اليوم وهو أمر ينبغي دائما تنبيهه!) ولا يقدم المفهوم البصري لمؤسسة ما.

**7- الاستبصار:** ترتبط ارتباطا وثيقا بالتصور، والقدرة على التنبؤ بالنتيجة المحتملة من الوضع أمر صعب التحديد، والاستبصار هو السمة التي تمكن القائد الخادم من فهم الدروس من الماضي، وحقائق الحاضر، وعلى الأرجح نتيجة قرار للمستقبل.

**8- الإشراف:** يفترض غرينليف أولا وقبل كل شيء الالتزام بالخدمة واحتياجات الآخرين. كما يؤكد على استخدام الانفتاح والإقناع بدلا من السيطرة.

**9- الالتزام بنمو الناس:** يعتقد زعماء الخدمة أن الناس لديهم قيمة جوهرية تتجاوز مساهماتهم الملموسة كعمال. وعلى هذا النحو، فإن القائد الخادم ملتزم التزاما عميقا بنمو كل فرد داخل مؤسسته. و على القائد تحمل المسؤولية عن القيام بكل ما في وسعه لتعزيز ورعاية السلوكيات الشخصية والمهنية والروحية، وتشجيع مشاركة العمال في صنع القرار، والمساعدة بنشاط العمال المسرحين للعثور على فرص عمل أخرى.

**10- بناء المجتمع:** السعي إلى تحديد بعض الوسائل لبناء المجتمع بين هؤلاء الذين يعملون ضمن مؤسسة معينة. وتوحي القيادة الخادمة بأن من الممكن إنشاء مجتمع حقيقي بين أولئك الذين يعملون في المؤسسات التجارية وغيرها من المؤسسات.

وقال غرينليف: "كل ما هو مطلوب لإعادة البناء المجتمع كشكل حياة قابلة للحياة لأعداد كبيرة من الناس هو ما يكفي من قادة الخدم لإظهار الطريق، وليس من قبل الحركات الجماهيرية Larr (Spearst، 2005: 4،5).

#### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل للقيادة وتم تناول عدة تعاريف حيث اتفقت على أنها توجيه لسلوك الفرد وتم التطرق للقيادة الخادمة التي تشير إلى تقييم الخدمة للأفراد، وكذلك التطرق إلى نظريات القيادة حسب ظهورها، وكذلك أبعاد القيادة الخادمة وهي المهارات، والتمكين ومساعدة المرؤوسين، الإهتمام بالمرؤوسين، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، والإلتزام بتطوير المجتمع والى صفات الخادم والذي يتصف بالوعي والاستماع للأخر والتعاطف والى أخره من المواصفات السابقة الذكر وأختتم الفصل بخلاصة.

## الفصل الثالث:

### الإبداع الإداري

#### تمهيد

1. تعريف الإبداع

2. تعريف الإبداع الإداري

3. عناصر الإبداع الإداري

4. مراحل العملية الإبداعية

5. نظريات الإبداع الإداري

6. معايير الإبداع الإداري

#### خلاصة الفصل



## تمهيد:

يعد الإبداع الإداري من السلوكيات أو العناصر الأساسية لمنظمة ناجحة وفعالة في الوسط المهني، فالاهتمام به هو طريق نجاح أي مؤسسة وبروزها بين المؤسسات الأخرى المنافسة .

### 1-تعريف الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية: مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع ,وتعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في احد المجالات كالعلوم والفنون والآداب (جروان، 2012: 20).

الإبداع اصطلاحاً: هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع ،كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع (الأعسر، 2002: 14) .

ويرى ماكينون- ( Mackinnon ) وهو من أعلام الباحث في هذا المجال-أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدد التعريف(الكسندر وروشكا، ترجمة، غسان، 2012: 16).

الإبداع حسب الموسوعة البريطانية: هو القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.(عبد العزيز، 2006: 20).

الإبداع حسب تورانس : هو عملية تحسس للمشكلات ومواطن الضعف ،وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث على حلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم ، وتوصيل النتائج.(الكناني، 2005: 105).

تعريف جيلرفورد: الإبداع هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة بأشكال جديدة(الأعسر، 2002: 34).

### 2-تعريف الإبداع الإداري: لقد عرف ( القحطاني ) الإبداع التنظيمي بأنه" استخدام الموظف

لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار(بن حفيظ، 2017: 73).

والتجريب والتفوييم."

ويؤكد (Kante) أن الإبداع الإداري يتعلق بإنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها، ويركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية وبالتالي فإن الإبداع الإداري لدى الفرد، يبدأ أولاً بالقدرة على التعرف على المشكلة ثم توليد الأفكار أو الحلول لها سواء تم تبني هذه الأفكار أو كانت حلولاً جديدة، وإيجاد الدعم لهذا الحل، وفي المرحلة الثالثة للإبداع يتم وضع نموذج مبدئي للفكرة المبتكرة التي يمكن تجربتها ونشرها وإنتاجها على نطاق واسع ثم تحويلها إلى استعمال مفيد أو تطبيقها في المنظمة، وبالتالي فإن الإبداع الإداري كما يراه "كانتر" هو عبارة عن عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى، كما قد يتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة. (بن محمد ، 2006: 12)

ويحدد حمود الإبداع الإداري بأنه " المحاولة الإنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وان أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع، ومن هنا يتضح بأن الإبداع حالة ليست مألوفة سابقا ويتحقق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئية ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة " (المرجع السابق:14).

ويرى القاسمي أن الإبداع الإداري هو " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع"(عطية، 2009: 13).

هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير(عوض، 2013: 208).

ويشير قاموس ويبستر إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع ويعني ذلك ضرورة أن يبدو الإبداع الإداري على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل سواء كان ذلك في المجال الإداري أو الإنتاج العلمي (رعد، 2017: 10).

### 3- عناصر الإبداع الإداري:

توجد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن التحدث عن الإبداع بدونها، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. الإبداع بشكل يدعو للوقوف عليه، حيث أجمع الباحثون على وجود العناصر التالية للإبداع :

أ- **الاحساس بالمشكلة** : والذي يعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الابداعي، ويعني الاحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها . وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق وأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة.

ب- **وفرة الأفكار**: يحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم أن لا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

ج- **المرونة**: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفًا ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم باللامنطية، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها حيث يجد نوعًا من الملل أو السأم في إتباع طريق واحد في انجاز الأعمال . ولذا فهو يتجه دائما بالنظر في الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع إيجاد علاقة بين الأشياء التي يعتقد الكثيرون أنها متنافرة ولا يمكن الربط بينها . وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل (العريفي، 2006: 22).

د- **الأصالة** : ونعني بها أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كما يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف، فعادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده. وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل جديد ( الصيرفي، 2003 : 19).

هـ- **مواصلة الاتجاه**: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعته والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

و- **القدرة على التحليل**: فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة كما

يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله . فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين .

ز-المخاطرة :يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك(العريفي،2006: 24).

#### 4- مراحل العملية الإبداعية:

اتفقت نتائج دراسات كل من (ولاس)، و(جيلفورد)، و(باتريك) على أن الإبداع يمر بمراحل وهي الأكثر شيوعاً وتداولاً وهي:

أ- مرحلة الإعداد(التحضير) : ويتم فيها تحديد المشكلة بوضوح وجمع وتنظيم المعلومات اللازمة.

كما يتم فيها صياغة استنتاجات أولية بناء على المعلومات المتوفرة .

ب-مرحلة الاحتضان(الاختمار) : وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل، المشكلة، حيث يتم فيها استيعاب كل المعلومات والخبرات المكتسبة وتمثيلها عقلياً.

ج- مرحلة الإشراق (الإلهام): وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة، وتسمى هذه المرحلة بشرارة الإبداع أو اللحظة الإبداعية العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد بما ينتج حالة المخاض الفكري ويقفز بعدها (الإبداعات، ويقوم هو باختيار أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي .

د- مرحلة التحقق (البرهان) : وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن

يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ويعني ذلك أن التحقق أكثر منه تقييم أو نقد، فالتحقق يعني المهارة التطبيقية، والتي نقصد بها إمكان تحول الفكرة إلى موضوع له طبيعة محسوسة .(بن حفيظ،2017: 30).

5- نظريات الإبداع الإداري : عُرِّفت نظريات الإبداع الإداري بأسماء أصحابها ولم تعطى لها أسماء أخرى ، فقد قدمت هذه النظريات تناولات مختلفة حول الإبداع، وهذه النظريات هي:

أ- نظرية (March&Simon1958): فسّرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فراغ بين ما تقوم به وما تقترضه، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، بدائل ، ثم إبداع، ومن أسباب الفجوة في الأداء بعض العوامل الخارجية كالتغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالتنظيم.

نظرية ( Burns&Stalker1961 ) :وهما أول من أكد على ضرورة الهياكل التنظيمية المختلفة داخل التنظيم تكون فاعلة و إيجابية تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يتناسب مع البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ قرارات مناسبة ، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها

ب-نظرية (Wilson1966) : بين أن عملية الإبداع تمر بمراحل ثلاثة هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه ، ويكون بإدراك الحاجة إلى التغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث مختلفة ومتباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام والبيروقراطية، وكلما زاد عدد المهام كلما زادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والمقترحات.

ج- نظرية (Harvey of Mill) :استفادا مما قدمه كل من(March&Simon) ، (Burns&Stalker) وحاولا فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها ،إذ تسعى المنظمة لوضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) ، كما تناولت العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية كحجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت ضغوط العمل تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداع لمواجهة.

د- نظرية (Hage&Aiken1970) :تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسّرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كالتالي:  
مرحلة التقييم :أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به(March&Simon)  
مرحلة الإعداد : أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الإبداع واحتمال ظهور المقاومة(عمومن، 2014: 114).

## 6- معوقات الإبداع الإداري:

هناك معوقات تقف حاجزا أمام الإبداع وهي:

أ- المعوقات الإدراكية: وهي الرؤية غير الصحيحة للأشياء والصعوبة في عزل المشكلة الحقيقية ومعرفتها .

ب- المعوقات الاجتماعية والثقافية: معوقات تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع.

ت- معوقات تنظيمية: وهي معوقات تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات.

ث- المعوقات الفنية والعاطفية: كالخوف من الفشل أو انتقاد الآخرين.

ج- معوقات بيئية وهي:

1. فقر المناخ التنظيمي :قلة الدعم وقلة الاتصالات في المنظمة.

2. القيود ونقص الحرية: للاختيار لما تفعل وكيف تفعل.

3. اللامبالاة التنظيمية : قلة الحماس وعدم الإيمان بالنجاح.

4. سوء إدارة المشروع :ويتمثل في سوء التنظيم والتخطيط.

5. ضغط الوقت: ويعني عدم وجود وقت كاف للبحث عن موضوع جديد .(البشاشة، 2008:

63).

## خلاصة الفصل:

جاء في هذا الفصل تعريف الإبداع الإداري والذي يعني الأفكار والممارسات التي يقدمها

المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في

إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، كما أن العملية الإبداعية تمر في مراحل بداية بمرحلة

الإعداد إلى مرحلة التحقق.

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### تمهيد

1. المنهج المتبع
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. الدراسة الإستطلاعية
5. أدوات الدراسة
6. إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
7. الأساليب الإحصائية المعتمدة

## **\_ تمهيد:**

نعرض في هذا الفصل كل ما يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وهي

كالتالي:

**1\_ المنهج المتبع:** بما أننا نريد وصف الظاهرة وتفسيرها فيكون المنهج المتبع في الدراسة الحالية المنهج الوصفي.

**2\_ مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مجموع إداري مستشفى محمد بوضياف والذين يقدر عددهم بـ 76 إداري، ومن مجموع إداري مصلحة التوليد سيدي عبد القادر والذين يقدر عددهم بـ 39 إداري، وعليه فان مجتمع الدراسة يتكون من 115 اداري.

**3\_ عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل وقد تكونت عينة الدراسة من 85 إداري، وذلك بعد سحب عينة الدراسة الاساسية والتي تقدر بـ 30 موظف من المجتمع الاصلي . وتتكون العينة من (40) ادارية و(45) اداري كما هو موضح في الجدول 1\_2 يبين توزيع الأفراد حسب الجنس وسنوات الخدمة.

**جدول رقم(1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.**

الجنس	عدد الموظفين	النسبة المئوية
إناث	40	47.06%
ذكور	45	52.94%

**جدول رقم(2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الأقدمية في العمل**

الأقدمية في العمل	عدد الموظفين	النسبة المئوية
أقل من 7 سنوات	34	40%
أكثر من 7 سنوات	51	60%



**4\_ الدراسة الاستطلاعية:** تم اجراء الدراسة الاستطلاعية بغرض تجريب أدوات الدراسة وقياس خصائصها السيكومترية والتأكد من صلاحيتها للتطبيق.

عينة الدراسة الاستطلاعية: تم سحب عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع الاصلي للدراسة

تكونت الدراسة الاستطلاعية من 30 إداري العمل شملت الذكور والاناث وكذا متغير سنوات العمل يعملون بمصلحة التوليد والذي كان عددهم 37 إداريا وبعد أسبوع من توزيع الاستبيانات وفرزها تحددت العينة الاستطلاعية بـ 30 إداري .

#### **5\_ أدوات الدراسة:**

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداتين لجمع البيانات، حيث قام الباحث بتبني وتكييف أداة القيادة الخادمة، وتبني وتكييف أداة الإبداع الإداري.

**5. 1 - مقياس القيادة الخادمة:** لقد اعتمد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث خاصة في الدراسات الوصفية وقد تم تبني أداة القيادة الخادمة بعد تكييفها لتتناسب وعينة الدراسة، وهي أداة اعتمدها (غالي، 2015) وهي أداة تقييم القيادة الخادمة للوب (LUB1999).

**5. 2 - مقياس الإبداع الإداري:** لقد اعتمد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث خاصة في الدراسات الوصفية وقد تم تبني أداة الإبداع الإداري بعد تكييفها لتتناسب وعينة الدراسة، وهي أداة اعتمدها (بن حفيظ، 2017).

#### **6- الخصائص السيكومترية:**

##### **صدق مقياس القيادة الخادمة**

**6. 1- صدق الاتساق الداخلي:** هو درجة الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعاد الأداة فكانت النتائج كالآتي:

\_ معامل الارتباط بين بعد "التمكين" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,58 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "المعالجة" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,61 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد " المهارات " ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,61 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "الالتزام بتطوير المجتمع" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,74 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "الاهتمام بالمرؤوسين" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,81 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "التصرف بأخلاق" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,61 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "مساعدة المرؤوسين" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,80 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

#### 6. 2- صدق المقارنة الطرفية :

وللتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المقارنة الطرفية تم تفرغ النتائج في جداول إحصائية ثم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، والجدول رقم يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة القيادة الخادمة.

#### جدول رقم(3) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة القيادة الخادمة

البند	الارتباط بين البند والأداة	البند	الارتباط بين البند والأداة
1	1,00	15	0,00
2	0,10	16	0,00
3	0,27	17	0,5
4	0,27	18	0,1
5	0,19	19	0,09
6	0,00	20	0,05
7	0,01	21	0,00
8	0,86	22	0,00
9	0,02	23	0,01
10	0,01	24	0,00

11	0,00	25	0,00
12	0,00	26	0,00
13	0,00	27	0,00
14	0,00	28	0,02

\*الفقرات المظلمة غير دالة

الفقرات الأخرى دالة عند مستوى الدلالة 0,01

نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 8، 19) غير دالة وعليه يتم استبعادها لتصبح 21 فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من أن الأداة ثابتة تم الاعتماد على معاملين للثبات وهما على النحو التالي:

6. 3- ثبات "ألفا كرونباخ":

بعد تطبيق معادلة " ألفا كرونباخ " على النتائج المتحصل عليها تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم(4)

عدد العناصر	ألفا كرونباخ
28	0,827

ويوضح جدول رقم(4) أن قيمة ألفا كرونباخ هي(0,82) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة.

4.7- التجزئة النصفية:

بعد تفريغ النتائج في جدول إحصائي تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss فتحصلنا على النتائج كما موضح في جدول رقم(5)

جدول رقم(5): يبين نتائج التجزئة النصفية

المعاملات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات براون
مقياس القيادة الخادمة	0,57	0,72

يلاحظ من الجدول رقم(5) أن معامل الارتباط" بيرسن "هو ( 0,5) تم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون فأصبح (0,72) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة.

## 2- صدق مقياس الإبداع الإداري

1.2- صدق المقارنة الطرفية: البند رقم 7، 22، 27، 28 تحذف لأنها لم تكن دالة فيصبح

عدد البنود 24فقرة

2.2- صدق الاتساق الداخلي: فكانت النتائج كالآتي:

\_ معامل الارتباط بين بعد "التخطيط" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,88 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "التطبيق" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,90 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "التقويم" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,70 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "التنظيم" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,78 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

\_ معامل الارتباط بين بعد "الرقابة" ومقياس القيادة الخادمة يساوي 0,85 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01

الثبات:

## 3.2- ثبات التجزئة النصفية:

جدول رقم(6) يبين نتائج التجزئة النصفية

المعاملات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات براون
مقياس القيادة الخادمة	0,48	0,65

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط" بيرسن "هو ( 0,48) تم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون فأصبح (0,65) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة.

## 4.2- ثبات ألفا كرونباخ:

جدول رقم (7) يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد العناصر
0,892	28

ويوضح الجدول رقم (7) أن قيمة ألفا كرونباخ هي (0,82) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة.

## 7. الأساليب الإحصائية:

لقد استعانت الباحثة في هذه الدراسة ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية **Spss** حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك بهدف قياس الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) لأدوات الدراسة من أجل تقنينها، كما استخدمت الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، وهذه الأساليب هي:

**المتوسط الحسابي:** لمعالجة الفرضية الأولى والثانية.

**معامل الارتباط بيرسون:** لمعالجة الفرضية الثالثة.

**اختبار التحليل التباين الثنائي:** لمعالجة الفرضية الرابعة والخامسة.

## الفصل الخامس:

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

#### تمهيد

1. عرض نتائج الفرضية الأولى
2. عرض نتائج الفرضية الثانية
3. عرض نتائج الفرضية الثالثة
4. عرض نتائج الفرضية الرابعة
5. عرض نتائج الفرضية الخامسة
6. خلاصة الدراسة وأفاقها المستقبلية

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية والميدانية، سنحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الأساسية وتحليلها بالاستعانة بالدراسات السابقة، وذلك بعد معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة:

**1\_ عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها وتفسيرها:** تنص الفرضية الأولى على ما يلي:  
\_ يمارس مسئولو مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد القيادة الخادمة بمستوى منخفض.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب للعينة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القطع و(ت) لعينة واحد لحساب الفرق بين المتوسط الحسابي ودرجة القطع كما هو موضح في جدول التالي يوضح نتيجة الفرضية الأولى.

جدول رقم(8) يوضح نتائج معالجة مستوى القيادة الخادمة

المؤشرات الإحصائية المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	درجة القطع	درجة الحرية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
القيادة الخادمة	85	60.97	105.4	84	-21.02	0.000

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي 60.97 وهي قيمة منخفضة مقارنة بدرجة القطع 105.4 ولمعرفة إذا كان منخفض فعلا تم مقارنته بدرجة القطع باستخدام ت لعينة واحدة. وبما ان القيمة الاحتمالية المقدرة 0.000 اصغر من 0.05 الفرق دال ودرجة القطع وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على حصائيا بين المتوسط مما يعني قبول فرضية الدراسة وهذا يدل على أن مسئولو مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض.

وهذا ما يتفق مع دراسة (شيخ السوق، 2014) التي توصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يمارسون القيادة الخادمة بمستوى منخفض. وتتفق مع نتيجة دراسة (عامر، 2016).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زين العابدين، وسيد علي) \_ دراسة بمدارس التعليم قبل جامعي بمصر من وجهة نظر المعلمين، اللذان توصلوا إلى أن ممارسة المديرين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة مرتفعة.

ودراسة ( أبو تينة، وخصاونة 2007)، بعنوان القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون، التي توصلت إلى أن مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها يمارسون القيادة الخادمة بمستوى عال.

تختلف مستويات ممارسة القيادة الخادمة حسب الدراسات السابقة وهذا لعدة أسباب والدراسة الحالية توصلت إلى أن المستوى منخفض للقيادة الخادمة لدى مسؤولي المستشفى.

ويمكن تفسير ذلك بما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بأنه لا يوجد تخطيط من قبل الإدارة وتجري الأعمال بطريقة آنية بدون تنبؤ من قبل، وأن المسئول ليس له حق التصرف بالكامل قبل إعلام السلطة الأعلى منه، حيث بعد حديثي مع المدير على موضوع دراستي قال (أنا لا أمارس القيادة)، كذلك عدم معرفة المسئولين لهذا النوع من الأساليب القيادية في مجتمعنا، وقد يعزى إلى الضغط الكبير على مسؤولي مستشفى محمد بوضياف من حيث عدد المرضى وعدد المصالح.

**2\_ عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها وتفسيرها:** تنص الفرضية على أن مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة منخفض .

لاختبار هذه الفرضية تم حساب للعينة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة القطع و(ت) لعينة واحد لحساب الفرق بين المتوسط الحسابي ودرجة القطع كما هو موضح في جدول التالي **جدول رقم 09: يوضح نتيجة الفرضية الثانية**



المؤشرات الإحصائية المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	درجة القطع	درجة الحرية	قيمة ت الدلالة	مستوى
الإبداع الإداري	85	117.95	81.6	84	9.44	0.000

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي 117.95 وهي قيمة مرتفعة مقارنة بدرجة القطع 81.6 ولمعرفة إذا كان منخفض فعلا تم مقارنته بدرجة القطع باستخدام ت لعينة واحدة. وبما ان القيمة الاحتمالية مقدرة بـ 0.000 0.05 فان الفرق غير دال وعليه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أن مسؤولي مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد يمارسون الإبداع الاداري بمستوى منخفض.

كما اختلفت النتائج مع دراسة ( بن الحفيظ، 2017) بعنوان **علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرس وبلانشارد" بالإبداع الإداري**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة والتي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري متوسط لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة. وتختلف كذلك مع دراسة (عموم، 2014) بعنوان **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية**، حيث توصل إلى أن مستوى الإبداع من وجهة نظر إداري بعض الجامعات الجزائرية فوق المتوسط.

واتفقت نتيجة الفرضية مع دراسة (الصيدلاني، 2000) التي كانت بعنوان **المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري** في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأماناتها، توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري ضعيف. وكذلك دراسة ( نافع، 2003) والتي كانت بعنوان **العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والابتكار لدى المديرات في وزارة الصحة في قطاع غزة** حيث توصلت إلى وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة. ويمكن تفسير ارتفاع مستوى الإبداع الإداري في مستشفى محمد بوضياف بطبيعة ونوع المؤسسة محل الدراسة حيث أنها مؤسسة ذات طابع خدماتي تشجع الإبداع الإداري.

حيث يتطلب إحداث الإبداع الإداري توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى النظافة، ومستوى الصيانة، والإضاءة، التهوية، والتكيف، والرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع

مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار (عوض، 2013).

### 3\_ عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها وتفسيرها: تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

توجد علاقة دالة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري لدى إداريي مستشفى محمد بوضياف.

ولمعرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري تم اعتماد معامل الارتباط بيرسون وكانت النتائج في الجدول التالي.

#### الجدول رقم (10) يوضح نتائج العلاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الخادمة	85	60.97		-0,1	83	0.3
الإبداع الإداري		117.95				

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري هي (-0,1) وهي قيمة غير دالة عند (0.3) وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغيرين وهذا ما يتفق مع دراسة (Jacobs 2011) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين مستوى القيادة الخادمة داخل الصف ودرجة رضا الطلاب عن المعلم في المدارس الخاصة (زين العابدين، وسيد: 30). ويختلف مع نتائج دراسة (كاظم، 2015) حول القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق \_ دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الجالس المحلية في محافظة القادسية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الخادمة وفاعلية الفريق حيث كلما ارتفع مستوى القيادة الخادمة ارتفعت فاعلية الفريق. ودراسة قام بها (غالي، 2015) بعنوان \_ القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، ومن بين نتائجها وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

ونفسر عدم وجود علاقة بين القيادة الخادمة والإبداع الإداري وهذا ما يتعارض مع الإطار النظري للدراسة. بمكان الدراسة أن عينة الدراسة تمارس القيادة الخادمة والإبداع الإداري بمستوى منخفض، كذلك إلى إجابات العاملين على أداة الدراسة الغير جدية وعدم تكوين وتدريب المرؤوسين على الإبداع وعدم معرفة المسئول لأنواع القيادة الخادمة.

#### 4\_ عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها وتفسيرها: تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

\_ يختلف مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة باختلاف الجنس سنوات العمل والتفاعل بينهما.

جدول رقم (11) نتائج مستوى الإبداع الإداري ومتغير الجنس وسنوات العمل

درجة القطع	المتوسط الحسابي	المتغيرات الوسيطة	المؤشرات الإحصائية المتغير
81.6	116.95	إناث	الإبداع الإداري
	117.10	ذكور	
	110.87	أقل من 7سنوات	
	117.45	أكثر من 7سنوات	

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور في درجة الإبداع الإداري بلغ (117.10) ولعينة الإناث بلغ (116.95)، وعندما نقارن هذه المتوسطات نلاحظ أنها متقاربة مما يعني أن الجنسين متقاربين في درجة الإبداع .

ونلاحظ أن متوسط فئة أقل من 7سنوات ومتوسط فئة أكثر من 7سنوات متقارب أيضا مما يعني أن الفئتين لهما نفس مستوى الإبداع.

ولمعرفة إن كانت هذه المتوسطات (الجنس، وسنوات العمل) حقيقية (دالة إحصائية) فقد تم اعتماد أسلوب التحليل التباين الثنائي كما هو موضح في الجدول التالي.

لجدول رقم 12: يبين نتائج التباين في الجنس، الخبرة وسنوات العمل والتفاعل بينهما

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	289.7	2	144.8	0.1	0.8
الخبرة	2826.7	1	2826.7	2.2	0.1
الخبرة * الجنس	792.8	1	792.8	0.6	0.4

نلاحظ من الجدول أن الفروق في الجنس غير دالة مما يعني أن الإبداع الإداري لا يختلف باختلاف الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (واعر، 2015) بعنوان " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة بمجمع صيدال"، ومن بين نتائجها عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس (بن جفيظ، 2017: 164) ومع دراسة (عموم، 2014) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، الذي توصل إلى أن الإبداع الإداري لا يختلف باختلاف الجنس

و دراسة (بن جفيظ، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمان، 2003) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

و دراسة قام بها (أبو الخير، 2012) حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع مجالات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس. وتختلف النتيجة مع دراسة (واعر، 2015) بعنوان " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة بمجمع صيدال"، ومن بين نتائجها عدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الجنس.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن الإبداع التنظيمي يرتبط بقدرات عقلية وخصائص شخصية بغض النظر عن جنس المبدع(بن جفيظ، 2017: 165)، حيث أن عناصره لا تشترط نوع الجنس حتى تكون عملية الإبداع الإداري، فالإبداع الإداري هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم (بن جفيظ، 2017: 73).

كما أن في مؤسساتنا لا يوجد تمييز بين المرأة والرجل وأن الأنثى تحظى بنفس الاهتمام الذي يحظى به الرجل في مكان العمل.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن الفروق في سنوات العمل غير دالة مما يعني أن الإبداع الإداري لا يختلف باختلاف سنوات العمل.

وهذا يتفق مع نتيجة دراسة(عموم، 2014) حول علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية بور قلة ، وهي أنه لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف سنوات العمل. ودراسة (بن جفيظ، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية.

ومع دراسة ( خلف، 2010 ) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويختلف مع دراسة (عبد الرحمان، 2003 ) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى السنوات الخبرة(بن جفيظ، 2017: 166)

ولتفسير هذه النتيجة وبعد بمراجعة الإطار النظري لمتغير الإبداع التنظيمي حيث لا يحتوي أية إشارة تبين أن الإبداع التنظيمي يزيد كلما طالت مدة بقاء الموظف في منصبه، فالإبداع التنظيمي ينتج عن عملية التفاعل بين الخصائص الشخصية للفرد والمتمثلة في القدرة على حل المشكلات والمرونة والذكاء والثقة بالنفس والقدرة على النقد الذاتي وغيرها من السمات الإبداعية والى عوامل بيئية والمتمثلة في المتغيرات التنظيمية كالترتيب والحوافز والاتصالات(بن جفيظ، 2017: 167). كذلك أن الذين يمتلكون أقدمية في عملهم ليس لهم خبرة وذلك لأنهم لا يستفيدون من عملهم نتيجة اللامبالاة وعدم الاهتمام بتطوير العمل.

ونلاحظ من أنه لا يوجد تفاعل في الجنس وسنوات العمل والإبداع الإداري

وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (عموم، 2014) حول علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية بورق قلة ، وهي أنه لا يختلف الإبداع الإداري باختلاف سنوات العمل. ودراسة (بن حفيظ، 2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية.

ومع دراسة ( خلف، 2010 ) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتفسير هذه النتيجة قمنا بمراجعة الإطار النظري لمتغير الإبداع التنظيمي حيث لا يحتوي أية إشارة تبين أن الإبداع التنظيمي يزيد كلما طالت مدة بقاء الموظف في منصبه، فالإبداع التنظيمي ينتج عن عملية التفاعل بين الخصائص الشخصية للفرد والمتمثلة في القدرة على حل المشكلات والمرونة والذكاء والثقة بالنفس والقدرة على النقد الذاتي وغيرها من السمات الإبداعية والى عوامل بيئية والمتمثلة في المتغيرات التنظيمية كالترتيب والحوافز والاتصالات (بن حفيظ، 2017) .

كما أنه لا يوجد تفاعل بين الجنس وسنوات الخبرة والإبداع الإداري، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الإبداع هو استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار ولم يذكر أن الإبداع يتأثر بالجنس أو الأقدمية في العمل.

**\_ عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها وتفسيرها: تنص الفرضية الخامسة على ما يلي:**

**\_ يختلف مستوى القيادة الخادمة لدى إداريي مستشفى محمد بوضياف باختلاف السن سنوات العمل والتفاعل بينهما، والجدول التالي يوضح هذه النتائج.**

جدول رقم 13: نتائج مستوى القيادة الخادمة ومتغير الجنس وسنوات العمل

درجة القطع	المتوسط الحسابي	المتغيرات الوسيطة	المؤشرات الإحصائية المتغير
105.4	59.8	إناث	القيادة الخادمة
	62.6	ذكور	
	59.8	أقل من 7 سنوات	
	61.47	أكثر من 7 سنوات	

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعينة الذكور في مستوى ممارسة القيادة الخادمة بلغ (62.6) ولعينة الإناث بلغ (59.8)، وعندما نقارن هذه المتوسطات نلاحظ أنها متقاربة مما يعني أن الجنسين متقاربين في مستوى ممارسة القيادة الخادمة .

ونلاحظ أن متوسط فئة أقل من 7 سنوات ومتوسط فئة أكثر من 7 سنوات متقارب أيضا مما يعني أن الفئتين لهما نفس مستوى لممارسة القيادة الخادمة .

ولمعرفة إن كانت هذه المتوسطات (الجنس، وسنوات العمل) حقيقية (دالة إحصائية) فقد تم اعتماد أسلوب التحليل التباين الثنائي كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم 14: يبين نتائج التباين في الجنس، وسنوات العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
جنس	165.9	2	82,9	0.2	0.8
الخبرة	162.1	1	162.1	0.4	0.5
الخبرة * الجنس	105.6	1	105.6	0.2	0.6

نلاحظ من الجدول أن الفروق في الجنس غير دالة مما يعني أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة لا يختلف باختلاف الجنس.

وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو تينة وآخرون، 200) وكذلك دراسة قام بها (غالي، 2015)

وتتفق مع دراسة (الديرية، 2011) ودراسة (Melchar & Bosco, 2010) (غالي، 2015: 147).

وتختلف مع دراسة (إبراهيم، 2013)

وقد يعزى ذلك إلى أن الجنس لم يشكل فارقاً كل مجالات العمل، ولا فرق بين أنثى وذكر في الإحساس بطبيعة العمل والتفاني في ذلك، والواقع في بلدنا الجزائر والعالم تخطى هذا الأمر بكثير لأن المرأة أصبحت تتقلد مناصب قيادية عليا، فضلا عن الأعمال الأخرى كالمهن والحرف والصناعات التي انخرطت فيها كالرجال تماما. كما نلاحظ من الجدول رقم 14 أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة لا يختلف باختلاف سنوات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مع (الديرية، 2011) ودراسة (Melchar & Bosco, 2010) (غالي، 2015: 147).

وتتفق كذلك مع دراسة (غالي، 2015) تحت عنوان القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة.



وتختلف النتيجة مع دراسة (إبراهيم، 2013) \_ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (غالي، 2015: 147).

ويمكن تفسير ذلك في أن صفات القائد الخادم لم تكن منها أن يكون القائد له أقدمية في تسيير مؤسسيه، وحتى تعريفات القيادة الخادمة لم تتطرق إلى أن القائد الخادم يجب أن تكون له سنوات عديدة في خدمته بل. القائد الخادم يتسم بوجود إيثار قوي ومدلول أخلاقي وتتطلب من القادة أن يولوا اهتمام باحتياجات التابعين والتعاطف معهم والاعتناء بهم من خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر صحة ، وأكثر حكمة، وأكثر استقلالية (عطية، 2014: 11).

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد تفاعل بين الجنس وسنوات العمل ومستوى ممارسة القيادة الخادمة ويفسر بعدم اختلاف مستوى ممارسة القيادة الخادمة باختلاف الجنس وسنوات العمل.

### آفاق البحث:

- \_ إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الخادمة وربطها بمتغيرات أخرى
- \_ ضرورة امتلاك المسؤولين للقيادة الخادمة لما لها من تأثير على تطور ورقي المنظومات
- \_ مكافأة العاملين المبدعين في عملهم لتحفيزهم على الإبداع والتفكير الإبداعي
- \_ الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات
- \_ تصميم برامج وفعاليات بالمنظومات الاستشفائية من شأنها زيادة روح الإبداع لدى الموظف
- \_ الاهتمام بالعنصر البشري كونه الدعامة الأساسية للمنظمات

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- أبو القمصان، محمد (2002) القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة يناير: اختبار أثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الايجابية، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- أبو تينة، عبد الله وخصاونة، سامر والطحاينة، زياد (2007) القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 29(03)، 137-167.
- الأعسر، صفاء (2002) الإبداع في حل المشكلات، ط1، عمان، دار قباء للنشر والتوزيع.
- البشاشة، عبير (2008) درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- بن حفيظ، شافية (2017) علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرس وبلانشارد" بالإبداع الإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- جروان، فتحي عبد الرحمان (2002) الإبداع، ط1، عمان، دار الفكر للطباعة.
- جلدة، سامر (2008) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان، دار أسامة.
- رعد، سلام (2017) الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة، العراق.
- الشايب، محمد الساسي (2007) علاقة أساليب الإشراف التربوي بكفايات المعلمين التدريسية وباتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، جامعة وهران، وهران.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2003) الإدارة الرائدة، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- طريف، شوقي (ب س) السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ب ط، مصر، دار غريب.
- عبد العزيز، سعيد (2006) المدخل إلى الإبداع، ط1، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العريفي، بن محمد سعود (2006) المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
- عطية، توفيق (2008) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عطية، عبد الرحمان (2014) اختبار تطبيق مقياس للقيادة الخادمة في بيئة الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- عموم، رمضان (2014) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- عوض، عاطف (2013) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(03)، 197-244.
- عوض، عباس محمود (2002) القيادة والشخصية، مصر: دار المعرفة الجامعية.

غالي، محمد أحمد (2015) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، فلسطين.

الكسندر، وروشكا، ترجمة غسان (1989) الإبداع العام والخاص، الكويت، دار المعرفة.  
الكناني، ممدوح عبد المنعم (2005) سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

كيث جرنيت (2012) القيادة، ترجمة حسين التلاوي ، ط1، مصر.  
متعب، وحامد (2015) القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق . دراسة تحليلية لآراء عينة من الأعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، (17) السعودية.

محمد، صلاح الدين(ب س) السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة الدار الجامعية.

## المراجع باللغة الأجنبية

Barbeuto, john(2006) **scool development and construct**

**clarification of servant leadership**, University of Nebraska –

Lincoln, America.

Laub,james(1999) **assessing the servant organization**

**developmentof the servant organizational leadership**

assesementà(sola) instrument, America.

spears, larry(1999) **Assessing the Servant Organization**

**Development of the Servant Organizational Leadership**

Assessment (SOLA) Instrument, Faculty at Florida Atlantic\$.

الملاحق



## ملحق رقم 1

### أدوات الدراسة قبل التعديل

#### مقياس القيادة الخادمة

#### جامعة قاصدي مرباح ورقلة

#### كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

#### قسم علم النفس وعلوم التربية

#### إستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة ....تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتمثل في مجموعة من الأسئلة حول بعض الأمور التي تخصك، نرجو الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية، حيث إن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى صراحتكم، وسيحظى هذا الموضوع بكامل السرية، ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الرجاء التفضل بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختياركم.

الجنس:

الأقدمية: عدد سنوات الخدمة

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يخبرنا المسئول إذا وجد شيئا خاطئا يتعلق بالعمل.					
02	يمتلك المسئول القدرة على التفكير بشكل فعال لمواجهة المشكلات المعقدة.					
03	لدى المسئول فهم عميق بالمؤسسة وأهدافها.					
04	يستطيع المسئول حل مشاكل العمل بأفكار جديدة ومبتكرة.					

					يعطي المسئول للموظفين صلاحيات اتخاذ قرارات هامة تتعلق بعملهم.	05
					يشجع المسئول الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم.	06
					يعطي المسئول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل	07
					لا يحتاج الموظفون استشارة المسئول بخصوص اتخاذ قرارات مهمة في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.	08
					يعتبر المسئول تطور الموظفين المهني من أولوياته.	09
					يهتم المسئول بالتأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظائفهم.	10
					يزود المسئول الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	11
					يحرص المسئول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.	12
					يحرص المسئول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي	13
					يضع المدير مصلحة الموظفين فوق مصلحته.	14
					يضحى المسئول ببعض مصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين	15
					يفعل المسئول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل.	16
					يتمتع المسئول بمعايير أخلاقية عالية.	17

					18	يتمتع المسئول بالصدق دائماً.
					19	يلتزم المسئول بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق النجاح.
					20	يهتم المسئول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز.
					21	يلجأ الموظفون لمسئولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية
					22	يهتم المسئول بمصلحة الموظفين الشخصية.
					23	مسئولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي
					24	يمكن للمسئول معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق دون أن يسألهم.
					25	يؤكد المسئول على ضرورة الارتباط بالمجتمع.
					26	يهتم المسئول دائماً بمساعدة الناس في المجتمع.
					27	يشارك المسئول في الأنشطة المجتمعية.
					28	يشجع المسئول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.



## ملحق رقم (02)

### مقياس الابداع الاداري

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	أنتاقش مع زملاء العمل من أجل إيجاد وسائل حديثة من شأنها تيسير التنظيم الإداري.					
02	لا أتردد في تقديم مقترحات جديدة حتى أحسن من طرق تسيير العمل.					
03	أخطط بطرق مغايرة عن المعتاد حتى أطور من أدائي المهني					
04	أتردد أثناء التخطيط في إدخال أساليب جديدة خوفا من عدم نجاحها.					
05	أستقبل وأرد على المراسلات بطرق تقليدية دون أي تغيير.					
06	أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تصادفني أثناء تجسيد المخططات في الميدان.					
07	أتحمل مسؤولية نتائج تغيير الموظفين حسب المهام					
08	أسعى للحصول على مقترحات من زملاء العمل خلال عملية التخطيط..					
09	أدخل أساليب متطورة للتنظيم الإداري للملفات.					
10	أملك رؤيا ثابتة لحل المشاكل التي تعيق عملية التنظيم.					
11	أنتبأ بوقوع المشكلات وأخطط لتجنبها من البداية.					
12	أسعى إلى أن أغير من طرق تنظيم العمل حتى لا أقع في مشاكل.					
13	أحرص على طرح أفكار متنوعة لتنظيم عملية استقبال المراسلات والرد عليها					
14	أطبق أي فكرة جديدة قد تمكنني من تحقيق الأهداف المسطرة.					
15	أطبق الأوامر الفوقية دون أي نقاش أو تغيير.					
16	لا أتردد في تغيير موقفي إذا علمت أنه لا يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة					
17	أتردد عند تطبيق أساليب مغايرة عن المعتاد مخافة عدم نجاحها.					
18	أسعى دائما لتقديم الأفكار الجديدة لإنجاز المهام الخاصة بي					
19	أسهر على تطبيق المخططات المعدة مسبقا بطريقة مغايرة عن المعتاد					
20	أحاول ألا أغير من طرق تنفيذ المخططات حتى لا أواجه أي مشكل.					
21	أتابع نسبة انجاز الأعمال باستخدام التكنولوجيا الحديثة					

					أقبل أي اقتراح من شأنه تجسيد المخططات بطرق ناجحة.	22
					أتابع مدى تقدم الأعمال الإدارية اليومية بنفس الأسلوب المعتاد حتى لا أتحمل نتائج التغيير.	23
					تراودني أفكار كثيرة لمتابعة مختلف الأعمال والتخلي عن الطرق التقليدية	24
					أحاول الاستفادة من تجارب الآخرين في ما يخص طرق التقييم	25
					أخذ قرارات فردية عند مواجهة أي مشكل دون العودة إلى الرؤساء	26
					أحاول تجنب المشاكل التي صعبت من انجاز العمل بناء على نتائج التقييم	27
					أصغي لاقتراحات وملاحظات الزملاء أثناء الرقابة بغرض تطوير المنظمة.	28
					أقدم الكثير من الاقتراحات في ضوء نتائج التقييم	29
					أحرص على سيرورة العمل بطريقة روتينية حتى لا أحتاج إلى رقابة الموظفين	30
					تتكون عندي أكثر من فكرة لتغيير طرق متابعة مدى انجاز المهام في المصلحة.	31
					أحرص على تسوية الأخطاء وحل المشاكل بأسلوب ذكي.	32
					أقيم جوانب الضعف والقوة بطرق علمية ممنهجة.	33
					أعمل على عدم تغيير طرق التقييم حتى لا أتحمّل النتائج المترتبة عنه	34
					أعمل على الربط بين المصالح بطرق روتينية حتى أتجنب حدوث مشاكل	35
					أشخص مدى انجاز المهام بطرق روتينية	36
					أقبل الانتقادات والملاحظات في سبيل تحقيق المصلحة العامة	37
					أخذ القرارات التي أرى أنها تحقق أهداف المنظمة بعد التقييم.	38

### ملحق رقم (3)

## استبيان القيادة الخادمة والإبداع الإداري بعد التعديل.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

### إستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة ....تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتمثل في مجموعة من الأسئلة حول بعض الأمور التي تخصك، نرجو الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية، حيث إن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى صراحتكم، وسيحظى هذا الموضوع بكامل السرية، ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الرجاء التفضل بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختياركم.

الجنس:  ذك  أنثى  
عدد سنوات الخدمة

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يشجع المسئول الموظفين على القيام بتنفيذ قرارات العمل المهمة لوحدهم.					
02	يعطي المسئول الموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل					
03	يعتبر المسئول تطور الموظفين المهني من أولوياته.					
4	يهتم المسئول بالتأكد من أن الموظفين حققوا أهداف وظائفهم.					
5	يزود المسئول الموظفين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.					

					6	يحرص المسئول على معرفة أهداف الموظفين المهنية.
					7	يحرص المسئول على نجاح المرؤوسين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي
					8	يضع المدير مصلحة الموظفين فوق مصلحته.
					9	يضحى المسئول ببعض مصلحته الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات الموظفين
					10	يفعل المسئول كل ما بوسعه لجعل مهمة الموظفين أسهل.
					11	يتمتع المسئول بمعايير أخلاقية عالية.
					12	يتمتع المسئول بالصدق دائما.
					13	يهتم المسئول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز .
					14	يلجأ الموظفون لمسئولهم إذا واجهتهم مشاكل شخصية
					15	يهتم المسئول بمصلحة الموظفين الشخصية.
					16	مسئولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي
					17	يمكن للمسئول معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق دون أن يسألهم.
					18	يؤكد المسئول على ضرورة الارتباط بالمجتمع.
					19	يهتم المسئول دائما بمساعدة الناس في المجتمع.
					20	يشارك المسئول في الأنشطة المجتمعية.
					21	يشجع المسئول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.

ملحق رقم (04)

مقياس الابداع الاداري:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	أتناقش مع زملاء العمل من أجل إيجاد وسائل حديثة من شأنها تيسير التنظيم الإداري.					
02	لا أتردد في تقديم مقترحات جديدة حتى أحسن من طرق تسيير العمل.					
03	أخطئ بطرق مغايرة عن المعتاد حتى أطور من أدائي المهني					
04	أتردد أثناء التخطيط في إدخال أساليب جديدة خوفا من عدم نجاحها.					
05	أستقبل وأرد على المراسلات بطرق تقليدية دون أي تغيير.					
06	أخطئ لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تصادفني أثناء تجسيد المخططات في الميدان.					
07	أسعى للحصول على مقترحات من زملاء العمل خلال عملية التخطيط...					
08	أدخل أساليب متطورة للتنظيم الإداري للملفات.					
09	أملك رؤيا ثاقبة لحل المشاكل التي تعيق عملية التنظيم.					
10	أتنبأ بوقوع المشكلات وأخطئ لتجنبها من البداية.					
11	أسعى إلى أن أغير من طرق تنظيم العمل حتى لا أقع في مشاكل.					

					12	أحرص على طرح أفكار متنوعة لتنظيم عملية استقبال المراسلات والرد عليها
					13	أطبق أي فكرة جديدة قد تمكنني من تحقيق الأهداف المسطرة.
					14	أطبق الأوامر الفوقية دون أي نقاش أو تغيير.
					15	لا أتردد في تغيير موقفي إذا علمت أنه لا يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة
					16	أتردد عند تطبيق أساليب مغايرة عن المعتاد مخافة عدم نجاحها.
					17	أسعى دائما لتقديم الأفكار الجديدة لإنجاز المهام الخاصة بي
					18	أسهر على تطبيق المخططات المعدة مسبقا بطريقة مغايرة عن المعتاد
					19	أحاول ألا أغير من طرق تنفيذ المخططات حتى لا أواجه أي مشكل.
					20	أتابع نسبة انجاز الأعمال باستخدام التكنولوجيا الحديثة
					21	أتابع مدى تقدم الأعمال الإدارية اليومية بنفس الأسلوب المعتاد حتى لا أتحمّل نتائج التغيير.
					22	تراودني أفكار كثيرة لمتابعة مختلف الأعمال والتخلي عن الطرق التقليدية
					23	أحاول الاستفادة من تجارب الآخرين في ما يخص طرق التقييم
					24	أخذ قرارات فردية عند مواجهة أي مشكل دون العودة إلى الرؤساء

					أقدم الكثير من الاقتراحات في ضوء نتائج التقييم	25
					أحرص على سيرورة العمل بطريقة روتينية حتى لا أحتاج إلى رقابة الموظفين	26
					تتكون عندي أكثر من فكرة لتغيير طرق متابعة مدى انجاز المهام في المصلحة.	27
					أحرص على تسوية الأخطاء وحل المشاكل بأسلوب ذكي.	28
					أقيم جوانب الضعف والقوة بطرق علمية ممنهجة.	29
					أعمل على عدم تغيير طرق التقييم حتى لا أتحمل النتائج المترتبة عنه	30
					أعمل على الربط بين المصالح بطرق روتينية حتى أتجن حدوث مشاكل	31
					أشخص مدى انجاز المهام بطرق روتينية	32
					أقبل الانتقادات والملاحظات في سبيل تحقيق المصلحة العامة	33
					أخذ القرارات التي أرى أنها تحقق أهداف المنظمة بعد التقييم.	34

ملحق رقم (05)

نتائج صدق وثبات المقياسين

صدق أداة القيادة الخادمة

صدق المقارنة الطرفية

Test de Levene sur l'égalité des variances						
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	
VAR00076	,529	,477	,000	16	1,000	
			,000	12,36	1,000	
				5		
VAR00077	,398	,537	1,74	16	,101	
			0			
			1,74	15,04	,102	
			0	2		
VAR00078	1,640	,219	1,12	16	,276	
			9			
			1,12	14,74	,277	
			9	3		
VAR00079	,376	,548	1,12	16	,276	
			9			
			1,12	15,46	,276	
			9	6		
VAR00080	3,892	,066	1,34	16	,197	
			7			
			1,34	8,141	,214	
			7			
VAR00081	,069	,796	4,99	16	,000	
			0			
			4,99	15,11	,000	
			0	9		
VAR00082	,968	,340	2,85	16	,011	
			7			
			2,85	13,11	,013	
			7	1		
VAR00083	,112	,742	-	16	,860	
			,180			
			-	15,73	,860	
			,180	8		



	,000	1,000	2,545	16	,022
VAR00084			2,545	15,817	,022
	,000	1,000	2,634	16	,018
VAR00085			2,634	15,899	,018
	,400	,536	6,957	16	,000
VAR00086			6,957	12,284	,000
	,400	,536	6,008	16	,000
VAR00087			6,008	15,842	,000
	,024	,880	5,840	16	,000
VAR00088			5,840	16,000	,000
	7,168	,017	5,259	16	,000
VAR00089			5,259	9,756	,000
	2,389	,142	5,334	16	,000
VAR00090			5,334	13,915	,000
	1,043	,322	3,394	16	,004
VAR00091			3,394	15,129	,004
	3,051	,100	,659	16	,520
VAR00092			,659	11,615	,523
	1,519	,236	1,735	16	,102
VAR00093			1,735	14,122	,104
	5,117	,038	1,765	16	,097
VAR00094			1,765	12,602	,102
	1,085	,313	2,085	16	,053
VAR00095					

			2,08	14,98	
			5	1	,055
			5,15	16	,000
VAR00096	10,440	,005	0		
			5,15	13,00	,000
			0	9	
VAR00097	1,443	,247	5,50	16	,000
			0		
			5,50	13,73	,000
			0	3	
VAR00098	1,453	,246	2,84	16	,012
			8		
			2,84	13,15	,014
			8	8	
VAR00099	,013	,912	4,27	16	,001
			0		
			4,27	15,58	,001
			0	7	
VAR00100	,278	,605	5,07	16	,000
			8		
			5,07	15,81	,000
			8	8	
VAR00101	,082	,779	5,71	16	,000
			5		
			5,71	14,40	,000
			5	0	
VAR00102	5,400	,034	3,01	16	,008
			9		
			3,01	11,47	,011
			9	6	
VAR00103	,220	,646	2,45	16	,026
			7		
			2,45	15,75	,026
			7	4	
الكلية_ القيادة	7,621	,014	6,47	16	,000
			3		
			6,47	10,35	,000
			3	1	

صدق الاتساق الداخلي:

Correlations

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008
VAR00001	Pearson Correlation 1 Sig. (2-tailed) N 30	.036 .850 30	.204 .281 30	.183 .332 30	.253 .178 30	.173 .362 30	.299 .109 30	.587** .001 30
VAR00002	Pearson Correlation .036 Sig. (2-tailed) N 30	1 .850 30	.305 .101 30	.569** .001 30	.565** .001 30	.333 .072 30	.400* .028 30	.614** .000 30
VAR00003	Pearson Correlation .204 Sig. (2-tailed) N 30	.305 .101 30	1 .044 30	.370* .018 30	.428* .010 30	.465** .014 30	.446* .014 30	.612** .000 30
VAR00004	Pearson Correlation .183 Sig. (2-tailed) N 30	.569** .001 30	.370* .044 30	1 .000 30	.663** .017 30	.431* .017 30	.629** .000 30	.748** .000 30
VAR00005	Pearson Correlation .253 Sig. (2-tailed) N 30	.565** .001 30	.428* .018 30	.663** .000 30	1 .043 30	.372* .043 30	.798** .000 30	.810** .000 30
VAR00006	Pearson Correlation .173 Sig. (2-tailed) N 30	.333 .072 30	.465** .010 30	.431* .017 30	.372* .043 30	1 .010 30	.462* .010 30	.619** .000 30

VAR00007	Pearson							
	Correlation	.299	.400*	.446*	.629**	.798**	.462*	1
	n							
VAR00008	Sig. (2-tailed)	.109	.028	.014	.000	.000	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson							
VAR00008	Correlation	.587**	.614**	.612**	.748**	.810**	.619**	.809**
	n							
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## ثبات الأداة

### Statistiques de fiabilité

### ألفا كرومباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,82	28

## ثبات التجزئة النصفية:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,638
		Nombre d'éléments	14 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,886
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	28
		Corrélation entre les sous-échelles	,574
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,729
		Longueur inégale	,729
		Coefficient de Guttman split-half	,719

صدق أداة الإبداع

الإداري:

المقارنة الطرفية

Test de Levene sur l'égalité des variances							
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	
VAR00001	5,921	,027	4,500	16	,000	2,22222	,49379
			14,10				
			4,500	0	,000	2,22222	,49379
VAR00002	12,010	,003	4,270	16	,001	1,55556	,36430
			11,95				
			4,270	8	,001	1,55556	,36430
VAR00003	3,564	,077	3,108	16	,007	1,44444	,46481
			10,31				
			3,108	0	,011	1,44444	,46481
VAR00004	5,921	,027	4,500	16	,000	2,22222	,49379
			14,10				
			4,500	0	,000	2,22222	,49379
VAR00005	5,921	,027	4,500	16	,000	2,22222	,49379
			14,10				
			4,500	0	,000	2,22222	,49379
VAR00006	12,010	,003	4,270	16	,001	1,55556	,36430
			11,95				
			4,270	8	,001	1,55556	,36430
VAR00007	,384	,544	1,865	16	,081	1,11111	,59577

			1,865	15,94	,081	1,11111	,59577
				1			
	5,389	,034	2,205	16	,042	1,44444	,65499
VAR00017			2,205	12,98	,046	1,44444	,65499
				3			
	14,207	,002	3,350	16	,004	1,88889	,56383
VAR00018			3,350	8,645	,009	1,88889	,56383
	4,167	,058	2,822	16	,012	1,66667	,59056
VAR00019			2,822	11,10	,016	1,66667	,59056
				7			
	14,207	,002	3,350	16	,004	1,88889	,56383
VAR00020			3,350	8,645	,009	1,88889	,56383
	,022	,883	2,963	16	,009	1,44444	,48750
VAR00021			2,963	15,78	,009	1,44444	,48750
				4			
	,046	,833	1,575	16	,135	,77778	,49379
VAR00022			1,575	15,87	,135	,77778	,49379
				5			
	6,897	,018	2,457	16	,026	1,44444	,58794
VAR00023			2,457	11,69	,031	1,44444	,58794
				1			
	5,921	,027	4,500	16	,000	2,22222	,49379
VAR00024			4,500	14,10	,000	2,22222	,49379
				0			
	5,921	,027	4,500	16	,000	2,22222	,49379
VAR00025			4,500	14,10	,000	2,22222	,49379
				0			
	,795	,386	3,092	16	,007	1,55556	,50308
VAR00026			3,092	12,42	,009	1,55556	,50308
				3			
	,720	,409	1,908	16	,075	1,00000	,52411
VAR00027			1,908	14,65	,076	1,00000	,52411
				2			
	,243	,629	1,050	16	,309	,44444	,42310
VAR00028			1,050	15,92	,309	,44444	,42310
				4			
	,335	,571	2,049	16	,057	,88889	,43390
VAR00029			2,049	15,49	,058	,88889	,43390
				6			
	,100	,756	1,187	16	,252	,77778	,65499
VAR00030			1,187	15,97	,252	,77778	,65499
				9			
	1,152	,299	4,315	16	,001	1,77778	,41201
VAR00031			4,315	14,29	,001	1,77778	,41201
				4			

	,795	,386	3,092	16	,007	1,55556	,50308
VAR00032			3,092	12,423	,009	1,55556	,50308
	,405	,533	2,449	16	,026	1,00000	,40825
VAR00033			2,449	14,400	,028	1,00000	,40825
	1,561	,229	3,333	16	,004	1,66667	,50000
VAR00034			3,333	9,969	,008	1,66667	,50000
	,795	,386	3,092	16	,007	1,55556	,50308
VAR00035			3,092	12,423	,009	1,55556	,50308
	14,207	,002	3,350	16	,004	1,88889	,56383
VAR00016			3,350	8,645	,009	1,88889	,56383
	6,154	,025	3,550	16	,003	2,33333	,65734
VAR00015			3,550	11,765	,004	2,33333	,65734
	6,024	,026	3,795	16	,002	2,00000	,52705
VAR00014			3,795	11,765	,003	2,00000	,52705
	3,084	,098	3,952	16	,001	2,00000	,50614
VAR00013			3,952	12,365	,002	2,00000	,50614
	5,450	,033	3,094	16	,007	1,77778	,57467
VAR00012			3,094	12,463	,009	1,77778	,57467
	12,010	,003	4,270	16	,001	1,55556	,36430
VAR00011			4,270	11,958	,001	1,55556	,36430
	,405	,533	2,449	16	,026	1,00000	,40825
VAR00010			2,449	14,400	,028	1,00000	,40825
	3,564	,077	3,108	16	,007	1,44444	,46481
VAR00009			3,108	10,310	,011	1,44444	,46481
	12,010	,003	4,270	16	,001	1,55556	,36430
VAR00008			4,270	11,958	,001	1,55556	,36430
	,795	,386	3,092	16	,007	1,55556	,50308
VAR00036			3,092	12,423	,009	1,55556	,50308
	,947	,345	2,546	16	,022	1,00000	,39284
VAR00037			2,546	14,164	,023	1,00000	,39284
VAR00038	4,446	,051	1,941	16	,070	1,00000	,51520

			1,941	13,614	,073	1,00000	,51520
الدرجة_الكلية	,056	,817	9,131	16	,000	44,88889	4,91627
			9,131	15,712	,000	44,88889	4,91627

## 7 صدق الاتساق الداخلي

### Correlations

		التخطيط	التطبيق	التقويم	التنظيم	الرقابة	الكلية
التخطيط	Pearson Correlation	1	.873**	.527**	.689**	.723**	.885**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التطبيق	Pearson Correlation	.873**	1	.549**	.753**	.696**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التقويم	Pearson Correlation	.527**	.549**	1	.361	.811**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002		.050	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التنظيم	Pearson Correlation	.689**	.753**	.361	1	.618**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.050		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الرقابة	Pearson Correlation	.723**	.696**	.811**	.618**	1	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الكلية	Pearson Correlation	.885**	.908**	.709**	.785**	.858**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

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

## ثبات أداة الإبداع الإداري

### ألفا كرنباخ

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	38



## ثبات التجزئة النصفية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,790
		Nombre d'éléments	19 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,831
		Nombre d'éléments	19 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	38
		Corrélation entre les sous-échelles	,768
Coefficient de Spearman-Brown		Longueur égale	,869
		Longueur inégale	,869
		Coefficient de Guttman split-half	,869

## ملحق رقم (06)

### نتائج الفرضيات بعد المعالجة

#### الفرضية الأولى :

#### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
قيادة	85	60.9765	19.48258	2.11318

#### One-Sample Test

	Test Value = 105.4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
قيادة	-21.022-	84	.000	-44.42353-	-48.6258-	-40.2212-

#### الفرضية الثانية:

#### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

ابداع	85	117.9529	35.49108	3.84955
-------	----	----------	----------	---------

### One-Sample Test

Test Value = 81.6						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ابداع	9.443	84	.000	36.35294	28.6977	44.0082

الفرضية الثالثة:

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
القيادة خ	120.6333	18.15163	30
الابداع	67.8000	17.61347	30

### Correlations

		VAR00001	VAR00002
VAR00001	Pearson Correlation	1	.323
	Sig. (2-tailed)		.081
	N	30	30
VAR00002	Pearson Correlation	.323	1
	Sig. (2-tailed)	.081	
	N	30	30

الفرضية الرابعة:

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: ابداع

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3555.163 <sup>a</sup>	4	888.791	.701	.593
Intercept	171317.440	1	171317.440	135.194	.000
خبرة	2826.930	1	2826.930	2.231	.139
جنس	289.701	2	144.850	.114	.892
خبرة * جنس	792.894	1	792.894	.626	.431
Error	96306.837	76	1267.195		

Total	1234087.000	81			
Corrected Total	99862.000	80			

a. R Squared = .036 (Adjusted R Squared = -.015)

### 1. خبرة

Dependent Variable: ابداع

خبرة	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
1.00	110.874 <sup>a</sup>	6.478	97.971	123.777
2.00	117.456	12.342	92.874	142.038

a. Based on modified population marginal mean.

### 2. جنس

Dependent Variable: ابداع

جنس	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
.00	106.000 <sup>a</sup>	35.598	35.101	176.899
1.00	116.951	5.458	106.081	127.820
2.00	117.107	6.176	104.806	129.408

a. Based on modified population marginal mean.

## الفرضية الخامسة:

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: قيادة

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	478.488 <sup>a</sup>	4	119.622	.313	.868
Intercept	49274.514	1	49274.514	129.036	.000
خبرة	162.195	1	162.195	.425	.516
جنس	165.992	2	82.996	.217	.805
خبرة * جنس	105.664	1	105.664	.277	.600
Error	30167.548	79	381.868		
Total	347249.000	84			
Corrected Total	30646.036	83			

a. R Squared = .016 (Adjusted R Squared = -.034)