



**أثر القيادة الابداعية على الفاعلية التنظيمية:
دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية
بمحافظة الغربية**

إعداد

أ. د/ عبد العزيز على مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

د/ وائل زاهر محمد
مدرس إدارة الأعمال

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية
دورية علمية محكمة
المجلد (٢) . العدد (٧) . أكتوبر ٢٠٢٣

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة
المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر
العربية

أثر القيادة الابداعية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية

إعداد

أ. د/ عبد العزيز على مرزوق
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

د/ وائل زاهر موهب
مدرس إدارة الأعمال

تستهدف الدراسة الحالية معرفة تأثير القيادة الإبداعية بأبعادها السبعة (الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط) على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية،

المستخلص

كما تسعى الدراسة إلى إستكشاف نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية، واعتمدت الدراسة على عينة قدرها (٣٨٤) من العاملين بتلك الوحدات المحلية محل الدراسة، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإبداعية بجميع أبعادها على الفاعلية التنظيمية . وفي ضوء ذلك تم تقديم عدد من التوصيات لزيادة الفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية من خلال تفعيل نمط القيادة الإبداعية بها، كما تقديم عدد من المقترحات البحثية المستقبلية.

Abstract

The current study aims to know the impact of creative leadership in its seven dimensions (authenticity, mental flexibility, intellectual fluency, sensitivity to problems, focus of attention, acceptance of risk, and the ability to analysis and relate) on organizational effectiveness by applying it to local units in Gharbia Governorate. The study also seeks to explore the type and strength of the relationship Between creative leadership and organizational effectiveness. The study relied on a sample of (384) employees of those local units under study. The results showed that there was a positive significant effect of creative leadership and all its dimensions on organizational effectiveness. In light of this were presented, a number of recommendations and directions for future research.

١ - المقدمة

تواجه منظمات اليوم ظروفًا ومتغيرات عديدة ومتلاحقة في سعيها لأداء أنشطتها بكفاءة وفعالية، فلقد زادت حاجات العملاء وتسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي وزادت حدة المنافسة، وتمثل هذه التحديات المحك الرئيسي لاختبار قدرة الجهاز الإداري للمنظمات على التكيف مع تلك الأوضاع، مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبة هذه التطورات، إن الاستجابة المناسبة لمواجهة هذه التحديات تأخذ عدة أشكال وطرق وأهمها الاهتمام بالموارد البشرية والتي تُعد جوهر العملية الإدارية (أبازيد، ٢٠١٠).

وإتساقاً مع سعي المنظمات للبقاء والنمو ومواجهة تلك التحديات وتحقيق أعلى العوائد، فلقد زادت الإهتمام بالبحث عن آليات تحقيق الفاعلية التنظيمية، والتي تعتبر ركيزة أساسية لسعي المنظمات نحو تحقيق أهدافها المختلفة ومن ثم تحسين الأداء، من خلال العمل على التنظيم الفعال وتشجيع وتحفيز العاملين وغرس قيم التعاون والإلتزام والولاء، فضلاً عن تطوير وتحسين طرق أداء الأنشطة والعمليات داخل المنظمات. الأمر الذي يتطلب وجود قيادة واعية تشجع على الإبتكار والتطوير وتدعم السلوك الإبداعي لدي العاملين (Potnuru et al., 2021; Douglas et al., 2021; AlHrassi et al., 2016)

واستناداً إلى ماسبق، اهتم العديد من الباحثين والممارسين في العقد الماضي بسلوكيات القيادة الإيجابية، فلقد أصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وإستمرار نموها وإزدهارها مرهوناً بهذا النمط من القيادة. وتُعد القيادة الأبداعية أحد الأنماط بالغة الأهمية التي تمكن القائد من مواجهة التحديات المختلفة والتعامل مع الأزمات وإغتنام الفرص المتاحة، حيث تلعب القيادة الإبداعية دوراً بارزاً في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمات، ومن ثم الإسهام في تحسين أداء العاملين لبلوغ أهداف محددة من خلال توجيه الجهود نحو الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Liu et al., 2021; Alsuwaidi and Omar, 2020; Ariratana et al., 2019).

وتشير مراجعة الدراسات السابقة، إلى أن هناك اهتمام ملحوظ بأهمية القيادة الإبداعية في السياق التنظيمي، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن تواجد قيادة إبداعية قد تعزز من فعالية الجهاز الإداري على تحقيق أهدافه التنظيمية (Al Saadi and Al Mahasina, 2021).

وفي ضوء ماسبق، تسعى الدراسة الحالية من خلال التقصي والتحليل للتعرف على تأثير القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، والتي يعد من أكثر القطاعات الحكومية ذات الصلة بالمواطن، وتقدم له العديد من الخدمات والتي يتوقف جودة أدائها على الفاعلية التنظيمية لتلك الوحدات.

٢- مفاهيم الدراسة:

تتمثل مفاهيم الدراسة في القيادة الإبداعية، والفاعلية التنظيمية، وفيما يلي تعريف كل منهما مع بيان أبعادها، وذلك على النحو التالي:

١/٢- القيادة الإبداعية: Creative Leadership

تبني الباحثان تعريف (العوض، ٢٠١٨) للقيادة الإبداعية، والذي عرفها بأنها هي القدرة على جمع الأفكار ومعالجتها بطريقة تعظم منفعتها وتساعد على تلبية أهداف المنظمة في ضوء تشجيع العاملين. وتجمع الدراسات السابقة- (Zhen et al ., 2021; Loghmani et al ., 2021; Omoush et al ., 2020; Wageeh, 2016; Pavlou and ElSawy, 2006; Sambamurthy et al 2003) ،، على أن القيادة الإبداعية تتضمن سبعة أبعاد وهي (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، و القدرة على التحليل والربط)، وفيما يلي تعريف لتلك الأبعاد السبعة:

١/١/٢ الأصالة : وتشير إلى التفكير بعيداً عن المؤلف، فلا يخضع القائد المبدع للأفكار الشائعة والمنتشرة ولكنه صاحب فكر أصيل يمل من استخدام الافكار التقليدية المتكررة للتعامل مع المشكلات او تحديات العمل .

٢/١/٢ الطلاقة الفكرية : وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الجديدة المبتكرة، وتتعدد أشكال الطلاقة فمنها طلاقة الأشكال والرموز والمعاني أو الأفكار و الطلاقة الأفكار والتداعي، وهنا ينصب الاهتمام على طلاقة المعاني او الافكار والمتمثلة في تقديم أكبر عدد من الافكار الإبداعية، وطلاقة التعبير وتتمثل في القدرة على سرعة صياغة الأفكار والتعبير عنها في أي موقف.

٣/١/٢ المرونة الذهنية : تشير إلى سرعة إستجابة الفرد للتغيرات التي تحدث حوله، وقدرته على تغيير حالته الذهنية بما يتوافق مع الموقف أو المشكلة التي يراد التعامل معها.

٤/١/٢ الحساسية للمشكلات : تعني قدرة القائد على إدراك مواطن الضعف والقصور في مختلف المواطن، فيستطيع رؤية وإدراك نواحي القصور بسبب نظرتة الشاملة والدقيقة وغير المألوفة للمشكلات.

٥/١/٢ تركيز الإنتباه : تشير إلى قدرة الفرد على تركيز تفكيره في موضوع أو مشكلة ما لأطول فترة مع الحفاظ على نفس المستوي من التركيز دون تشتت أو إغفال لبعض الأحداث.

٦/١/٢ قبول المخاطرة : تعني إقدام الفرد على الأخذ بزمام المبادرة دون الخوف من اللوم أو الفشل، وهي سمة ملازمة للقائد المبدع الذي يهتم بتقديم وتبني الأفكار الحديثة وتطبيقها بالعمل .

٧/١/٢ لقدرة على التحليل والربط : وتعني قدرة الفرد على تقسيم المشكلة إلى مشكلات صغيرة يسهل حلها تباعاً وصول لإيجاد حل للمشكلة بشكل كامل, فضلاً عن تتبع الروابط الداخلية بين القضايا للتعرف على مسببات المشكلات والتعامل معها.

٢/٢ : الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness

تبنى الدراسة الحالية تعريف الباحثان (Jamrog and Overholt,2004) للفاعلية التنظيمية، والذان عرفانها على أنها مدي قدرة ونجاح المنظمة في تحقيق مهامها وأهدافها المختلفة التي أنشأت من أجلها في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة, مع تحقيق إشباعات وأهداف مختلف الأطراف ذات الصلة بالمنظمة إعتماًداً على راس المال البشري. وفيما يتعلق بأبعاد الفاعلية التنظيمية، فقد استقر الرأي على إستخدام النموذج الرباعي للفاعلية التنظيمية، وذلك نظراً لإستخدامه في البيئة العربية من قبل بعض الباحثين(عصفور, ٢٠٠٨؛ موسي, ٢٠١٣)، ويشتمل النموذج على الأبعاد الأربعة التالية:

- الترابط والتطوير: ويعني شدة تمسك العاملين وإرتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها .
- الإتساق والإنسجام : ويشير إلى مدي التوافق بين أهداف وقيم العاملين ومنظمتهم .
- التكيف والتعلم : يشير التكيف إلى قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية .
- المهمة : وتعبر عن مدي إمتلاك المنظمة لرؤية واضحة تسعى لتحقيقها من خلال إستخدام مواردها بشكل مثالي.

٣: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية- الفاعلية التنظيمية) بهدف تحديد مشكلة البحث والدراسة من الناحية النظرية (الفجوة البحثية) وصياغة فروض البحث وتفسير مفاهيم الدراسة ، ويمكن تقسيم تلك الدراسات في عدة مجموعات على النحو التالي :

١/٣ : دراسات تناولت القيادة الإبداعية :

إهتم العديد من الباحثين والممارسين على مدار العقود الماضية بقضايا وأنماط القيادة الإدارية لدورها البارز في توجيه وتحفيز العاملين، ومؤخراً تزايد الإهتمام بأحد تلك الأنماط وهو القيادة الإبداعية، ففي دراسة قام بها كل من (Wen et al ., 2015) للتعرف على تأثير العلاقة المتبادلة بين القائد وتابعيه كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية و إبداع الموظف، بالتطبيق على (٢٠٠) من الموظفين الصينيين في (٦) منظمات صينية في مدينة شنج الصينية، وتوصلت النتائج لوجود تأثير إيجابي للقيادة الإبداعية على إبداع الموظف وأن العلاقة المتبادلة بين القائد وتابعيه تتوسط العلاقة بين القيادة الإبداعية و إبداع الموظف .

أما عن دراسة (Ratih et al ., 2016) فسعت للتعرف على تأثير القيادة الإبداعية ومشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين، بالتطبيق على (٦١) من العاملين بالحرف الفضية الصغيرة في بالي، وتوصلت النتائج إلي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر ضعيف للقيادة الإبداعية على السلوك الإبداعي، ولكن تؤثر مشاركة المعرفة إيجابياً بشكل قوي على السلوك الإبداعي، كما أن مشاركة المعرفة تتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي .

وفي إتجاه آخر إستهدفت دراسة (الصومالي وآخرون، ٢٠٢٠) التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) في تحسين أداء العاملين، بالتطبيق على عينة قدرها (٣٥٠) من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية بجميع أبعادها وتحسين أداء العاملين.

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة سعت دراسة (Alsuwaidi and Omar, 2020) للتعرف على أهم العوامل ذات التأثير على السلوك الإبداعي بالمؤسسات التعليمية، وإعتماداً على عينة قوامها (٢٣٠) مديراً، كشفت النتائج عن وجود ثمانية تؤثر على الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية وهي سمات القيادة الإبداعية، تحمل المخاطر؛ نطاق الخبرة؛ الانفتاح. الاستقرار العاطفي؛ الثقة؛ التنمية المهنية الموجهة نحو العمل، فيما أكدت النتائج أن أبرز تلك العوامل هي القيادة الإبداعية والتي تعتبر حامل حاسم لنجاح باقي العوامل الأخرى في تأثيرها على مستوى الإبداعي.

أما عن دراسة (Ye et al ., 2021) فقد إهتمت بالتعرف على تأثير كل من المناخ التنظيمي والقدرة على القيادة الإبداعية ورد الفعل العاطفي في السلوك الابتكاري للعاملين، وتأثير التغيير المفروض على السلوك المبتكر للعاملين فيما يتعلق بمشاركة المعرفة داخل مكان العمل كمتغير معدل، تم تجميع البيانات من (٣١٨) من موظفي الصناعات التحويلية بالصين، وتوصلت النتائج إلي أنه من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل إيجابي على القيادة الإبداعية في المنظمات، هي القدرة على القيادة الإبداعية، ورد الفعل العاطفي على التغيير المفروض، ومناخ العمل الابتكاري، كما أن كل من القيادة الإبداعية ورد الفعل العاطفي ومناخ الابتكاري تؤثر إيجابياً على

السلوك الإبتكاري للعاملين، وأخيراً تبين أن مشاركة المعرفة تعدل العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري .

وفي نفس الوقت إهتمت دراسة (Liu et al ., 2021) بالتعرف على آلية تأثير القيادة الإبداعية على السلوك الإبداعي لدى العاملين بشكل منهجي نظري استناداً إلى نظرية تقرير المصير والتركيز التنظيمي، وتوصلت إلي أن القيادة الإبداعية تؤثر على السلوك العاملين الإبداعي في مكان العمل على المستوي الفردي ومستوى الفريق من خلال التركيز التنظيمي والازدهار، والمناخ الإبتكاري للفريق، في حين أن الكفاءة الذاتية الإبداعية والمناخ الإبتكاري للفريق قد تسببوا في تعديل العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الإبداعي للعاملين .

أما عن دراسة (Riza, 2021) فهذهت إلى التعرف على أثر كل من التعلم التنظيمي والتكيف الوظيفي في العلاقة بين القيادة الإبداعية والإبتكارية وبين الأداء التكيفي ، وذلك بالتطبيق على (٢٢٨) من موظفي أوتسوكا للأدوية بأندونيسيا، وتوصلت النتائج إلي أنه تؤثر القيادة الإبداعية والقيادة الإبتكارية على الأداء التكيفي بشكل إيجابي غير مباشر من خلال تأثيرها على التعلم التنظيمي والتكيف التنظيمي كمتغيرات وسيطة .

٢/٣: دراسات تناولت الفاعلية التنظيمية:

يزخر الفكر الإداري بالعديد من الدراسات التي تناولت قضية الفاعلية التنظيمية لما تمثله من أهمية هامة تجعلها دائماً نصب أعين قادة المنظمات، وفي هذا الشأن سعت دراسة (AlHrassi et al ., 2016) للتعرف على تأثير الإبتكار على الفاعلية التنظيمية بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، ومن خلال عينة قدرها

(٢٤١) موظف إداري بجامعة السلطان قابوس، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الابتكار (الإداري والتكنولوجي) والفاعلية التنظيمية للجامعة .

بينما إهتمت دراسة (Kumari and Thapliyal, 2017) بالتعرف على تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية ومن خلال عينة قدرها (٤٠) عامل بمصانع الأسمنت بمدينة نويدا الهندية، توصلت النتائج لوجود تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً هي الإيثار والروح الرياضية والسلوك الحضاري على التوالي .

كما سعت دراسة (Zollo et al ., 2019) لإختبار طبيعة العلاقة بين حوكمة المنظمات غير الربحية والفاعلية التنظيمية من خلال الدور الوسيط للهوية التنظيمية للمتطوعين والتزامهم التنظيمي، وبالتطبيق على (٣٠٠) مشارك تطوعوا في المنظمات غير الربحية الموجودة في (١٠) مقاطعات إيطالية . أكدت النتائج دور الهوية التنظيمية والتزام المتطوعين كمتغيرات وسيطة جزئية على العلاقة بين فعالية حوكمة المنظمات غير الربحية والفاعلية التنظيمية .

في الوقت الذي ركزت فيه دراسة (Ali et al ., 2020) على إختبار الدور المعدل للعلاقة بين القائد والمرؤوسين في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية مقاسة بالإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونوايا الدوران، بالتطبيق على عينة قوامها (٢٢٢) عامل بالشركات الصناعية بالصين، توصلت النتائج إلي أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر إيجابي على الفاعلية التنظيمية (الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي) وسلي على نوايا ترك العمل، كما تبين أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين لها

تأثير معتدل إيجابي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، و على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

كما سعت دراسة (Mukhtar et al ., 2020) إلي التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتواصل بين الأشخاص والصراع التنظيمي وتأثيرهم على الفاعلية التنظيمية، وبالتطبيق على (٩٠) معلما بمدينة إتشيه بأندونيسيا، توصلت النتائج إلي وجود تأثير إيجابي لكل من القيادة التحويلية والتواصل بين الأشخاص على الفاعلية التنظيمية، بينما يؤثر الصراع التنظيمي سلبياً على الفاعلية التنظيمية، إلا أن التفاعل بين القيادة التحويلية والتواصل بين الأشخاص يحد من هذا التأثير السلبي .

ومن خلال دراسة نوعية إهتمت دراسة (Douglas et al ., 2021) بالتعرف على تأثير برامج تطوير مهارات القيادة على النتائج والفاعلية التنظيمية، بالإعتماد على منهجية النظرية المجذرة، معتمدة على المقابلات الشخصية مع (١٥) من القادة التنفيذيين من شركات الطيران في البرازيل المشاركين في برنامج تنمية القيادة، وتوصلت النتائج إلي أن برنامج تطوير مهارات القيادة يؤثر على النتائج التنظيمية ويعمل على تنمية المهارات والقدرات . وجدت المقابلات أيضاً أن القادة التنفيذيين أدركوا أن برنامج تطوير مهارات القيادة يؤثر على الفاعلية التنظيمية . تم العثور على صلات برأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والقيادة الجماعية كنتائج لبرنامج تطوير مهارات القيادة الذي تساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية .

وفي الدنمارك إهتمت دراسة (Jacobsen et al ., 2021) بالتعرف على دور التدريب على القيادة في تحسين الفاعلية التنظيمية، ومن خلال التجربة الميدانية تم خلالها تعيين قادة من القطاعين العام والخاص بشكل عشوائي لمجموعة ضابطة وأخري تجريبية تخضع لواحد من ثلاثة برامج تدريبية على القيادة (القيادة التحولية ، أو التبادلية ، أو برنامج مشترك). وبالإعتماد على ردود عينة من العاملين بـ (٤٦٣) منظمة، توصلت الدراسة إلى أن التدريب يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على سلوك القيادة في المنظمات المختلفة (المدارس الابتدائية والثانوية ، ومراكز الرعاية ، ومراكز الضرائب ، والوحدات المصرفية)، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء التنظيمي مما يحسن الفاعلية التنظيمية

٣/٣: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية:

إتسمت الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية بالندرة النسبية، فهناك مجهودات قليلة في هذا الشأن ومنها، دراسة (Al Saadi and Al Mahasina, 2021) والتي إهتمت بالتعرف على دور التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية بالتطبيق على (٣٥٧) من القيادات الإشرافية في شرطة دبي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وبين التفكير الاستراتيجي مما يدل على أنه كلما ارتفعت أبعاد القيادة الإبداعية (المبادرة، الدافع ، الحساسية للمشاكل) كلما ارتفع مستوى التفكير الاستراتيجي في شرطة دبي . كما تبين وجود تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في الفاعلية التنظيمية، كما أن التفكير الاستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية .

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي :

- ١- هناك إهتمام ملحوظ بين الباحثين حول القيادة الإبداعية لتأثيرها الإيجابي على السلوكيات الإبداعية والإبتكارية للعاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم، فضلاً عن تحسين نتائج الأعمال بوجه عام، كما تساعد على إزدها للعاملين، وتعتبر أداة مفيدة لإدارة الأزمات .
- ٢- يتضح أن الفاعلية التنظيمية احد أبرز المتغيرات التنظيمية التي لاقى إهتمام واسع بين الأكاديمين والممارسين، وتبين أنها تتأثر بالعديد من المتغيرات مثل مناخ العمل و الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فضلاً عن أنماط القيادة كالتحويلية والتبادلية .
- ٣- تبين أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية تم تطبيقها في بيئات غير محلية، لذا فإن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث بيئة ومجال التطبيق .
- ٤- في ضوء ما سبق تتمثل الفجوة البحثية للدراسة الحالية في محاولة التعرف على أثر القيادة الإبداعية بأبعادها السبعة (الأصالة ، المرونة الذهنية ، الطلاقة الفكرية ، الحساسية للمشكلات ، تركيز الانتباه ، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط) على الفاعلية التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية.

٤: الدراسة الإستطلاعية :

تم عمل دراسة إستطلاعية بهدف الإلمام بجوانب موضوع البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية وتحديد مشكلة البحث وصياغتها في مجموعة من التساؤلات بشكل دقيق وتمت هذه الدراسة عبر مرحلتين كما يلي :

١/٤: الدراسة الإستطلاعية المكتبية :

تم الإطلاع ومراجعة العديد من الدراسات والكتب والمقالات المتعلقة بموضوعات الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وهي القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية، وبيان بعدد العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، وقد أسفرت الدراسة المكتبية عن وجود قصور في الدراسات العربية التي تناولت تأثير القيادة الإبداعية على الفعالية التنظيمية في قطاع الوحدات المحلية، رغم الدور الحيوي الذي يقوم به في تقديم الخدمات للعديد من المواطنين.

٢/٤: الدراسة الإستطلاعية الميدانية :

قام الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية في بعض فروع الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، حيث عمل مقابلات شخصية مع عينة ميسره قدرها (٤٥) مفرده، وذلك خلال الفترة من ٢/١٥ إلى ٢٠٢٣/٣/٢٠ م، وذلك بهدف الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما مدى إدراك العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية لمفهوم القيادة الأبداعية وأبعادها؟
 - مامدى إدراك العاملين بالوحدات المحلية لمفهوم الفاعلية التنظيمية وأبعادها المختلفة؟
- وقد توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية الميدانية إلى مجموعة من المؤشرات والظواهر ذات الصلة بمشكلة الدراسة وهي :
- يرى ٧٠٪ من عينة الدراسة الإستطلاعية أن قياداتهم الإدارية تعمل بشكل روتيني فيما يتعلق بمختلف المهام اليومية والقضايا المطروحة .

- أشار ٨٠٪ من عينة الدراسة الإستطلاعية أن القيادات تولي إهتماماً لعدم ظهور مشكلات تتعلق بالعمل وتسرع لعلاجها بشكل سطحي مؤقت كنوع من التسكين والتهديئة للوضع المرتبط بالمشكلة، دون حلول جذرية .
- أشار ٧٠٪ من العينة أن القيادات تستأثر لنفسها بإتخاذ القرارات دون مشورة جميع العاملين، مما يجعل القرارات تفتقد للدقة والجودة وبالتالي يصعب على القيادات إقناع العاملين بها .
- أكد ٨٥٪ من العينة أن القيادات تتعامل بمبدأ رد الفعل فلا تبادر بالبحث عن المشكلات المتوقعة وتمنع حدوثها، ولكنها تتحرك بعد حدوث المشكلات او الأزمات لتتعامل مع تحدياتها .
- يري ٦٥٪ من العينة أن القيادات تتجنب المخاطرة والمجازفة فيما يتعلق بتطوير او إحداث تغيير في أسلوب العمل، وذلك حفاظاً على منصبها وشكلها وتجنباً للمشكلات التي قد تلحق بهم .
- أشار ٧٠٪ من العاملين أن منظماتهم لا تولي إهتماماً ملحوظاً للإعتماد على التكنولوجيا المتقدمة في تقديم أعمالها وإنما ما زالت تعمل بشكل روتيني في اغلب خدماتها المقدمة مقارنة بمثيلتها في محافظات أخرى .
- على الرغم من العديد من الدورات المقدمة داخل القطاع الحكم المحلي إلا أن ٧٠٪ من العاملين يشيرون إلي عدم جدواها حيث أنها غير متصلة فعلياً بحاجاتهم ومهاراتهم المطلوبة للإرتقاء بمستوي العمل، كما أن أغلبها عبارته عن محاضرات وليس تدريب عملي .
- يرى ٧٠٪ من العاملين أن كثيراً ما يتم تحديد أهداف وخطط يصعب تنفيذها في ظل الظروف القائمة، والتي يتطلب القيام بها .

وفي ضوء النتائج المبدئية للدراسة الإستطلاعية، يمكن القول أن العاملين في الوحدات المحلية يرون أن هناك قصوراً في ممارسة القيادة الإبداعية وأبعادها، وكذلك ضعف الفعالية التنظيمية بتلك الوحدات.

٥: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة، فقد تبين وجود قصور في فهم أبعاد والقيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية في فروع الوحدات المحلية بمحافظة الغربية، بالإضافة لإنخفاض مستوي ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الإبداعية وإنخفاض مستوي الفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة فيما يلي " هل هناك تأثير للقيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة الغربية".

واستناداً إلى هذا التساؤل الرئيس، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات، والتي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها وهي :

- ما طبيعة علاقة الإرتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، الفاعلية التنظيمية).؟
- ما تأثير القيادة الإبداعية على أبعاد الفاعلية التنظيمية؟

٦: أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :
- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، الفاعلية التنظيمية).

- قياس تأثير القيادة الإبداعية على أبعاد الفاعلية التنظيمية.

٧ :فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ، يمكن صياغة فروض الدراسة علي النحو التالي :

١/٧- لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، الفاعلية التنظيمية).

٢/٧- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية.

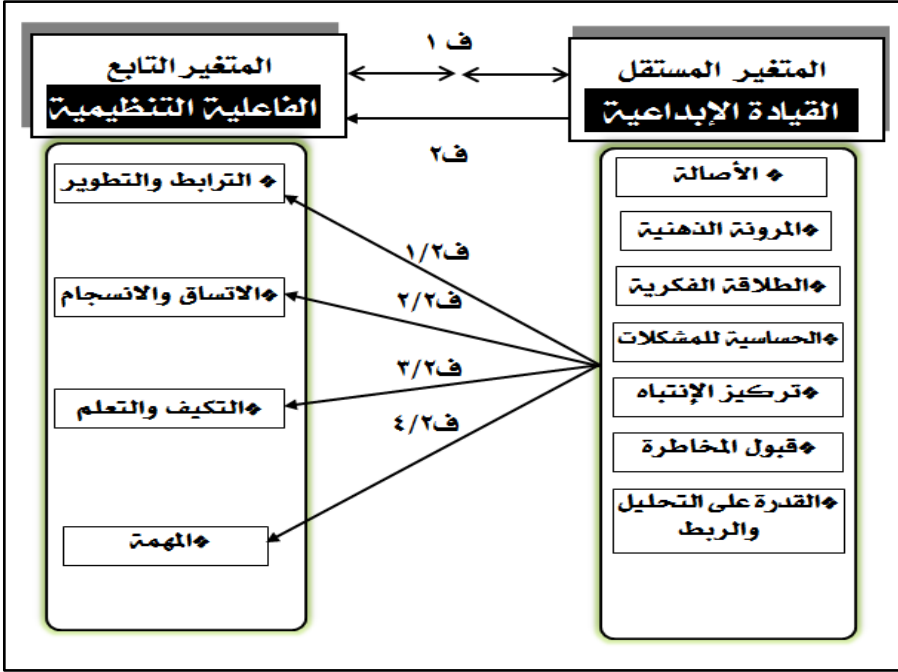
١/٢/٧- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على الترابط والتطوير.

٢/٢/٧- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على الإتساق والإنسجام.

٣/٢/٧- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على التكيف والتعلم.

٤/٢/٧- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على المهمة.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن توضيح الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثان

شكل رقم (١): نموذج مقترح لمتغيرات الدراسة
الإطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

٨: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

١/٨ : الأهمية العلمية :

- حدثت مفهوم القيادة الإبداعية في الدراسات العربية مقارنة بالدراسات في البيئة الأجنبية، ولذا تعد هذه الدراسة من الدراسات المبكرة في مجال القيادة الإبداعية في البيئة العربية، ومن المتوقع أن تفتح المجال للعديد من المجالات والمقترحات البحثية في هذا المجال. كما تأتي هذه الدراسة كإمتداد للدراسات لأجنبية المبذولة في هذا المجال.

٢/٨ : الأهمية التطبيقية :

- تقديم مجموعة من التوصيات لصناع القرار والمسؤولين في الوحدات المحلية من شأنها تحقيق الفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية من خلال ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية.
- الدور الحيوى لقطاع الحكم المحلي، والذي يعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة المصرية، وذلك من خلال تقديمه للعديد من الخدمات للمواطنين بشكل مباشر.

٩ - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي :

١/٩ - حدود تطبيقية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية والتي تضم كل من الوحدة المحلية بكل من (طنطا، المحلة الكبرى، كفر الزيات، زفتى ، السنطة ، قطور، بسيون ، سمود)، وذلك نظراً لسهولة جميع البيانات من مجتمع الدراسة.

٢/٩ - حدود بشرية: إقتصرت الدراسة الميدانية على جميع العاملين من مختلف الفئات بالوحدات المحلية موضع الدراسة .

٣/٩ - حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة متغيرين وهم: القيادة الإبداعية (متغير مستقل) يشتمل على سبعة أبعاد (الأصالة ، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية ، الحساسية للمشكلات ، تركيز الانتباه ، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط)، والفاعلية التنظيمية (متغير تابع)، وأبعادها الأربعة (الترابط والتطوير، والاتساق والإنسجام، والتكيف والتعلم، والمهمة). وتم الاستعانة بتلك الأبعاد لمتغيرات الدراسة دون غيرها، وذلك لتمتعها بدرجة عالية من الصدق والثبات.

١٠- منهجية الدراسة:

وتشتمل على البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع الدراسة، ومتغيرات ونموذج الدراسة وأساليب القياس، بالإضافة إلى اختبار الثقة والمصادقية لأداة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي وذلك كما يلي :

١٠/١- البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

تتطلب إعداد الدراسة نوعيين من البيانات، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية. وتم جمع البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وهي القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى

الدوريات والمجلات العلمية والكتب العربية أو الأجنبية وقواعد البيانات الموجودة شبكة الإنترنت، التي تناولت متغيرات الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر .

أما البيانات الأولية، فتم الحصول عليها من مفردات عينة الدراسة من خلال الإعتماد علي قائمة إستقصاء موجهه لعينة من العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية . وقد تم تصميم أداة جمع البيانات في ضوء الإطار النظري والأدبيات وفي ضوء المقاييس المعتمدة والتي إستقر عليها الباحثين.

١٠/٢ : مجتمع وعينة الدراسة :

١٠/٢/١ : مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين داخل الوحدات المحلية بمحافظة الغربية بمختلف مستوياتهم الإدارية، ووفقاً للبيانات الصادرة عن القوى العاملة بمديريات محافظة الغربية، بلغ اجمالي بالواحدت المحلية موضع الدراسة (١٩١٠٢)، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (١).

جدول (١)

بيان عدد العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية

عدد القوائم المستردة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة		الوحدات المحلية موضع الدراسة
		%	العدد	
٨٨	١٠٦	٢٧,٦٢	٥٢٥٦	طنطا
٨٣	٩٢	٢٣,٩١	٤٥٧٨	المحلة الكبرى
١٩	٢٧	٧,٠٤	١٣٣٣	كفر الزيات
٣٥	٤٤	١١,٤٦	٢١٩٣	زفتى

أثر القيادة الابداعية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية محافظة الغربية

عدد القوائم المستردة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة		الوحدات المحلية موضع الدراسة
		%	العدد	
٣٤	٤٣	١١,٢٠	٢١٤٩	السنتة
٢٤	٢٩	٧,٥٦	١٤٢٣	قطور
١٣	١٥	٣,٩١	٧٧٨	بسيون
٢٤	٢٨	٧,٣٠	١٣٩٢	سمنود
٣٢٠	٣٨٤	١٠٠	١٩١٠٢	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان طبقاً لبيانات الوحدات المحلية بمديرية القوى العاملة بالغربية ٢٠٢٣ م

١٠/٢/٢: عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، ولضيق الوقت والتكلفة، تم الإعتماد على أسلوب المعاينة الإحصائية، لإجراء الدراسة الميدانية، أما نوع العينة فتم الإعتماد على العينة الطبقية العشوائية، وذلك نظراً لتباين الخصائص المطلوب دراستها، وبالنسبة لحجم العينة فتم تحديدها في ضوء بعض الإعتبارات وهي أن مجتمع البحث (١٩١٠١) ونسبة الخطأ المسوح به ٥٪، وبذلك يكون حجم العينة (٣٨٤) مفردة (بازرعة ، ١٩٨٩ م)، وتم توزيعها على الوحدات المحلية وفقاً لأسلوب النسبة والتناسب، أما عن طريقة سحب مفردات عينة كل وحدة فتم بشكل عشوائي. وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بالوحدات المحلية إداريين، وفنيين، وكتبة.

ويعرض الجدول رقم (٢) توصيف مفردات عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

توصيف مفردات العينة تبعاً لمتغيراتها الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكور	١٣٤	٤١,٨٪
	إناث	١٨٦	٥٨,٢٪

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣٨	٪١١,٨
	من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٥	٪٢٦,٥
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١٢٦	٪٣٩,٥
	٥٠ سنة فأكثر	٧١	٪٢٢,٢
مدة الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٨٨	٪٢٧,٥
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنوات	١٠٦	٪٣٣,١
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	١١٣	٪٣٥,٣
	٣٠ سنة فأكثر	١٣	٪٤,١
الحالة الاجتماعية	أعزب	٨٩	٪٢٧,٨
	متزوج	٢١٧	٪٦٧,٨
	غير ذلك	١٤	٪٤,٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول رقم (٢) يتبين أن عدد المستقصي منهم من حيث النوع في عينة الدراسة بلغ (١٣٤) مفردة بينما بلغ عدد الإناث (١٨٦) مفردة، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي العدد الكلي للعينة (٤١,٨٪) ونسبة الإناث (٥٨,٢٪) . أما من حيث العمر : بلغ عدد المستقصي منهم الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة (٣٨) مفردة بنسبة (١١,٨٪)، بينما بلغ عدد المستقصي منهم ممن تتراوح أعمارهم من ٢٥ إلى أقل من ٤٠ سنة (٨٥) مفردة من الذكور والإناث بنسبة (٢٦,٥٪)، في حين كان عدد المستقصي منهم من الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (١٢٦) مفردة بنسبة (٣٩,٥٪)، وأخيراً كان عدد المستقصي منهم الذي يزيد عن ٥٠ سنة هو (٧١) بنسبة قدرها (٢٢,٢٪) . ومن حيث الخبرة بلغ عدد المستقصي منهم الذين تقل مدة خبرتهم عن ١٠ سنوات (٨٨) مفردة بنسبة (٢٧,٥٪)، بينما بلغ عدد المستقصي منهم ممن تتراوح خبراتهم من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة (١٠٦) مفردة من الذكور والإناث بنسبة

(٣٣,١٪)، في حين كان عدد المستقصى منهم من الذكور والإناث الذين تتراوح خبراتهم من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة (١١٣) مفردة بنسبة (٣٥,٣٪)، وأخيراً كان عدد المستقصى منهم الذي يزيد خبرتهم عن ٣٠ سنة هو (١٣) بنسبة قدرها (٤,١٪). ومن حيث الحالة الإجتماعية: بلغ عدد المستقصى منهم ضمن الفئة الإجتماعية أعزب (٨٩) مفردة بنسبة (٢٧,٨٪)، بينما بلغ عدد المستقصى منهم ضمن الفئة الإجتماعية متزوج (٢١٧) مفردة بنسبة قدرها (٦٧,٨٪)، وأخيراً بلغ عدد المستقصى منهم خارج الفئتين أعزب ومتزوج (١٤) مفردة بنسبة قدرها (٤,٤٪).

٣/١٠- متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

تشتمل الدراسة الحالية على متغيرين رئيسيين وهما القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية. وفيما يأتي عرض تلك المتغيرين والمقاييس المستخدمة وذلك على النحو الآتي:

٣/١٠-١ القيادة الإبداعية (مستقل): تم قياس هذا المتغير استناداً إلى المقياس المستخدم بواسطة (العوض, ٢٠١٨) لقياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة الإبداعية والذي يتكون من سبعة أبعاد رئيسية وهي (الأصالة والمرونة الذهنية، والطلاقة الفكرية، والحساسية للمشكلات، وتركيز الإنتباه، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط)، وتم الإستعانة به دون غيره، وذلك نظراً لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، كما تم اختياره في البيئة العربية من قبل.

٣/١٠-٢ الفاعلية التنظيمية (تابع): لقياس هذا المتغير تم الاعتماد على المقياس المستخدم بواسطة كل من (عصفور, ٢٠٠٨؛ موسي, ٢٠١٣) ويتكون من أربعة أبعاد وهي (الترابط والتطوير، والإتساق والإنسجام، التكيف و التعلم، والمهمة)، ولذا فإنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

وللتعرف على اتجاهات المستقضي منهم نحو متغيرات الدراسة، تصميم إستمارة الإستقصاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، و الذي يتراوح بين موافق تماماً (٥) و غير موافق تماماً (١)، و ذلك لإتاحة الفرصة لمفردات العينة للتعبير عن آرائهم تجاه كل عبارة من العبارات التي ستشتمل عليها القائمة، ويوضح الجدول رقم (٣) متغيرات الدراسة الرئيسة و متغيراتها الفرعية بالإضافة إلى العبارات وفقاً للمقاييس المستخدمة في الدراسة .

جدول رقم (٣)
متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية

المراجع	الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسة
العوض، ٢٠١٨، العضائية ٢٠١٤، الصواملي ٢٠٢٠،	١. تبحث القيادة عن الافكار الجديدة غير التقليدية لتطوير أساليب العمل الإداري	الاصالة	القيادة الإبداعية
	٢. تحث القيادة العاملين على إنجاز الأعمال بطرق متطورة		
	٣. تحرص القيادة على تقديم أفكار جديدة في العمل الإداري		
	٤. تملك القيادة القدرة على طرح أفكار عميقة وغير سطحية لحل مشكلات العمل		
	٥. تنظر القيادة لمشكلات العمل من زوايا مختلفة وتقدم حلول عملية مميزة لها		
	٦. تملك القيادة القدرة على سرعة إتخاذ القرار المناسب في المواقف والظروف المختلفة	المرونة الذهنية	
	٧. تملك القيادة القدرة للتعبير بطلاقة عن أفكارها بألفاظ مختلفة		
	٨. تستطيع القيادة الدمج بين الافكار المطروحة لحل المشكلة وتكوين فكرة واحدة مفيدة		

المراجع	الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	٩. تتمتع القيادة بقدرة فائقة على تقديم أفكار عديدة في فترة زمنية قصيرة		
	١٠. تمتلك القيادة مهارات كافية لإقناع العاملين بالأفكار الجديدة		
	١١. تمتلك القيادة القدرة لإيجاد حلول متنوعة لمشاكل العمل الإداري	الطلاقة الفكرية	
	١٢. تبادر القيادة لتقديم أفكار لتحسين الأداء		
	١٣. تغير القيادة موقفها أو رأيها بسهولة عندما تقتنع بعدم صحته		
	١٤. تتقبل القيادة الإختلاف الفكري وتستفيد من آراء الآخرين		
	١٥. تعمل القيادة بعقل منفتح أمام الأفكار والإتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري		
	١٦. تري القيادة أبعاد المشكلات بوضوح وسرعة	الحساسية للمشكلات	
	١٧. تحرص القيادة على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل		
	١٨. تمتلك القيادة نظرة دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون بالعمل		
	١٩. تمتلك القيادة القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها		
	٢٠. تخطط القيادة لمواجهه مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث		

المراجع	الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	٢١. تركز القيادة إهتمامها على المشكلة وحلولها لسرعة الوصول للحل الأمثل	تركيز الإنتباه	
	٢٢. تتمتع القيادة بحماس عالي خلال سعيها لتحقيق أهداف العمل		
	٢٣. تعطي القيادة وقتاً كافياً للأفكار المبتكرة لتظهر نتائجها بوضوح		
	٢٤. تتابع القيادة باستمرار مدي تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة		
	٢٥. تركز القيادة على التغلب علي أي معوقات تواجهها في سبيل حل مشكلات العمل	قبول المخاطرة	
	٢٦. تنظر القيادة للفشل على أنه أول خطوات النجاح		
	٢٧. تسعى القيادة لتطبيق أفكار جديدة في العمل وإن كانت نتائجها غير مؤكدة		
	٢٨. تتحمل القيادة مسؤولية نتائج ما تقوم به من أعمال		
	٢٩. تستطيع القيادة العمل في ظل الظروف الصعبة		
	٣٠. لا تنقيده القيادة اللوائح إذا تعارضت مع فكرة تحقق صالح العمل		
	٣١. تمتلك القيادة القدرة على تقسيم مهام العمل بكفاءة		

المراجع	الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	<p>٣٢. تمزج القيادة بين وجهات النظر المختلفة لإنتاج أفكار عملية جديدة</p> <p>٣٣. تمتلك القيادة القدرة على إستبعاد الأفكار غير المتصلة بالموضوع</p> <p>٣٤. تستطيع القيادة تحديد تفاصيل ومهام العمل قبل البدء في التنفيذ</p> <p>٣٥. تتخذ القيادة القرارات التي تحقق صالح العمل بعد دراسة مستفيضة</p> <p>٣٦.</p>	القدرة على التحليل والربط	
عصفور، ٢٠٠٨؛ موسي، ٢٠١٣	<p>٣٧. تتوفر بالمنظمة المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف</p> <p>٣٨. يستطيع أى موظف بالمنظمة الحصول على المعلومات التي يحتاجها في العمل وقت الحاجات إليها .</p> <p>٣٩. يؤمن كل فرد بالمنظمة أن له تأثيرا على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها</p> <p>٤٠. يدرك كل فرد في المنظمة أنه جزء من فريق عمل كبير</p> <p>٤١. يتم إنجاز الأعمال داخل المنظمة من خلال فريق عمل</p> <p>٤٢. يحرص العاملون بالمنظمة على تنمية قدراتهم</p> <p>٤٣. يوجد اهتمام مستمر بتنمية مهارات العاملين بالمنظمة</p> <p>٤٤. تعتمد المنظمة على قدرات ومهارات العاملين بها لتكون متميزة في تحقيق أهدافها</p>	الترابط والتطوير	الفاعلية التنظيمية

المراجع	الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	٤٥. تلتزم قيادة المنظمة بالقواعد والقيم التي تحكم أداء الأعمال بالمنظمة	الإلتزام والإنسجام	
	٤٦. توجد مجموعة واضحة ومتسقة من القيم التي تحكم أداء الأعمال بالمنظمة		
	٤٧. حينما يحدث إختلاف بين العاملين بالمنظمة فانهم يعملون جاهدين على الوصول لحلول تعود بالمنفعة		
	٤٨. من السهل على العاملين بالمنظمة أن يتواصلوا إلى إتفاق في الأراء حول القضايا الصعبة		
	٤٩. يؤمن العاملون بالمنظمة بمجموعة من المفاهيم والمبادئ المشتركة		
	٥٠. هناك إتجاه موحد لدى العاملين بالمنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها		
	٥١. من السهل التنسيق بين المهام المختلفة التي يؤديها العاملون بالمنظمة		
	٥٢. يستجيب العاملون لأية تغيرات في طبيعة العمل بالمنظمة بسرعة وسهولة	التكيف والتعلم	
	٥٣. يحرص على العاملون بالمنظمة على اتباع طرق جديدة ومبتكرة لاداء الأعمال		
	٥٤. يحدث أى تغيير في طبيعة العمل بالمنظمة بناء على ممتعة ترحمات أو شكاوى العملاء		
	٥٥. تعتبر إحتياجات ومصالح العملاء المؤثر الأول على القرارات التي يتم إتخاذها		
	٥٦. يؤمن العاملون بالمنظمة بأن الفشل هو فرصة حقيقية للتعلم وتحسين الأداء		

المراجع	الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	٥٧. يتم تشجيع ومكافأة كل من يتحمل المخاطرة من أجل تطوير الأداء في المنظمة		
	٥٨. يوجد تنسيق وتكامل بين كافة الجهود التي تبذل والأعمال التي تؤدي داخل المنظمة		
	٥٩. الجهود والأعمال التي تتم بالمنظمة موجهه بأهداف وطموحات طويلة الأجل		
	٦٠. توجد للمنظمة رسالة واضحة تعطى معنى وقيمة لكافة الجهود التي تبذل		
	٦١. توجد للمنظمة إستراتيجية مستقبلية وواضحة للجميع		
	٦٢. يتفق جميع العاملون على الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها المنظمة	المهمة	
	٦٣. تتسم أهداف المنظمة بالواقعية لأنها تتناسب مع الإمكانيات المتاحة		
	٦٤. لدى المنظمة رؤية مشتركة ومقبولة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل		
	٦٥. تهتم قيادة المنظمة بالتوجهات المستقبلية طويلة الأجل		
	٦٦. تساهم الرؤية المستقبلية للمنظمة في خلق الحافز لدى العاملين		

المصدر: من إعداد الباحث.

١٠/٤- أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات :

للقيام بالدراسة الميدانية تم الإستعانة بالإستقصاء كأداة لجمع البيانات وهي عبارة عن قائمة أسئلة مُعدة جيداً، تم توجيهها إلي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية من خلال الزيارة الميدانية للمستقصي منهم في مواقع عملهم، وتسلم استمارات الاستقصاء لهم بعد تعريفهم بالهدف من الدراسة، وطلب منهم التعاون والإجابة علي القائمة، وتتضمن القائمة ثلاثة أقسام، وهي :

- القسم الأول: ويتعلق بالقيادة الإبداعية، وقد إشتملت على سبعة أبعاد وهي " الأصالة والمرونة الذهنية، والطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، تركيز الإنتباه، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط" والتي تم قياسها باستخدام ٣٥ عبارة . حيث تم قياس كل بُعد منها بإستخدام خمس عبارات .
- القسم الثاني: ويتعلق بالفاعلية التنظيمية وقد إشتملت على أربعة أبعاد أساسية وهي " الترابط والتطوير، الإتساق والإنسجام، التكيف و التعلم، والمهمة" والتي تم قياسها باستخدام ٣٠ عبارة . حيث تم قياس الترابط والتطوير بثمانية عبارات، والإتساق والإنسجام بسبع عبارات، فيما تم قياس التكيف و التعلم من خلال سبع عبارات، وتم قياس المهمة من خلال ثمانية عبارات .
- القسم الثالث: واشتمل على أربعة أسئلة مفتوحة تتعلق بالمتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث النوع، السن، مدة الخبرة، الحالة الاجتماعية.

وبعد مرور أكثر من شهرين على توزيع قوائم الاستقصاء، تم جمعها بالمرور على المستقصي منهم في أماكن عملهم، وقد بلغ عدد القوائم المستردة ٣٢٠ استمارة من أصل ٣٨٤، أي بنسبة ٨٣٪، وهي نسبة مرتفعة في العلوم الاجتماعية.

١٠/٥- أساليب التحليل الإحصائي :

تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة وذلك في ضوء بعض المعايير من بينها عدد المتغيرات ونوع البيانات ومستوى القياس وعدد وحجم العينات وأنواعها وأغراض التحليل، وهذه الأساليب هي :

- المقاييس الإحصائية الوصفية : كالتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وذلك لتحليل ووصف استجابات المستقصي منهم .
- أسلوب تحليل الارتباط : للتعرف على مدى وجود علاقة بين القيادة الإبداعية وأبعادها، وبين الفاعلية التنظيمية ككل، ولكل بعد من أبعادها.
- أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد : وتم الإعتماد عليهما بغرض الكشف عما إذا كانت هناك تأثير مباشر بين القيادة الإبداعية وأبعادها وكل من الفاعلية التنظيمية وأبعادها، والتحقق من نوع وقوة هذه العلاقات .
- كما تم الإعتماد على مجموعة من الاختبارات المعلمية لاختبار فروض الدراسة مثل اختبار (T.Test)، واختبار (F.Test) الملازمين لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وكذلك اختبار (Wilk's Lambda) وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية

لنوع وقوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة ولاختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة .

١١ - تقييم الثبات والمصدقية لهقاييس الدراسة :

للتحقق من ثبات ومصدقية محتوى قائمة الاستقصاء، تم تقييم درجة التناسق الداخلي بين بنود، ومدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة وذلك على النحو التالي :

١١/١ - تقييم الثبات / الاعتمادية لهقاييس المستخدمة في الدراسة :

للتأكد من مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا لكرونباخ (Alpha Correlation Coefficient) نظراً لكونه أكثر أساليب تحليل الاعتمادية (Reliability) دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين عبارات المقياس الخاضع للاختبار .

وتم تطبيقه على عينة مكونة من ٤٠ مفردة من العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية كإختبار مبدئي للقائمة، وقبل إجراء هذا التحليل، فقد تقرر إستبعاد أي متغير يحصل علي معامل إرتباط إجمالي (Item-Total Correlation) أقل من ٠,٣٠ .
بينه وبين باقي المتغيرات في ذات المقياس (إدريس، ٢٠٠٨) .

جدول رقم (٤)

تقييم درجة الاتساق والصدق الداخلي بين محتويات مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا

رقم العبارة المحذوفة	إختبار ألفا كرونباخ				متغيرات الدراسة
	المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		
	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	
-	٥	٠,٧٤١	٥	٠,٧٤١	الأصالة
٧	٤	٠,٧٦٣	٥	٠,٥٢٦	المرونة الذهنية
١٣	٤	٠,٨١١	٥	٠,٦٢٣	الطلاقة الفكرية
-	٥	٠,٨٢٣	٥	٠,٨٢٣	الحساسية للمشكلات
٢٢	٤	٠,٧٩٢	٥	٠,٦١٤	تركيز الانتباه
-	٥	٠,٨٤٦	٥	٠,٨٤٦	قبول المخاطرة,
-	٥	٠,٧٣٩	٥	٠,٧٣٩	القدرة على التحليل والربط
٣ عبارات	٣٢	٠,٩١٣	٣٥	٠,٨٧٩	معامل الثبات الكلي للقيادة الإبداعية
١	٧	٠,٧٥٨	٨	٠,٥٤٨	الترابط والتطوير
-	٧	٠,٧٦٦	٧	٠,٧٦٦	الإتساق والإنسجام
٢١	٦	٠,٨١٨	٧	٠,٦١٨	التكيف والتعلم
-	٨	٠,٨٣٧	٨	٠,٨٤٧	المهمة
عبارتين	٢٨	٠,٨٦٩	٣٠	٠,٧٩٢	معامل الثبات الكلي للفاعلية التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يلي :

- بالنسبة لمقياس القيادة الإبداعية: تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٨٧٩)، إلا أنه تبين وجود ثلاث عبارات لها معامل ارتباط أقل من (٠,٣٠)، وهي العبارات

رقم (٧-١٣-٢٢). لذا تقرر استبعاد تلك العبارات، وبذلك أصبح معامل ألفا للمقياس ككل (٠,٩١٣). وكذلك أصبح معامل ألفا لأبعاد المقياس (الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) يتراوح ما بين (٠,٧٤١) إلى (٠,٨٤٦) وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٧٠ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨).

● بالنسبة لمقياس الفاعلية التنظيمية : تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ (٠,٧٩٢)، إلا أنه تبين وجود عبارتين لهما معامل ارتباط أقل من (٠,٣٠)، وهي العبارات رقم (١-٢١) لذا تقرر استبعاد تلك العبارات، وبذلك أصبح معامل ألفا للمقياس ككل (٠,٨٦٩). وكذلك أصبح معامل ألفا لأبعاد المقياس (الترابط والتطوير، الإتساق والإنسجام، التكيف و التعلم، المهمة) يتراوح ما بين (٠,٧٥٨) إلى (٠,٨٣٧) وهو ما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات، حيث أن معامل ألفا الذي يصل إلى (٠,٧٠) يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن النتيجة المبدئية لتقييم درجة الثبات/ الاعتمادية تعكس أن المقاييس الخاضع للاختبار يمكن الإعتماد عليه في قياس أبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط)، وكذلك أبعاد الفاعلية التنظيمية (الترابط والتطوير، الإتساق والإنسجام، التكيف و التعلم، المهمة).

١١/٢- اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

ينصرف مفهوم الصلاحية إلى مدى قدرة المقياس على قياس ما يفترض قياسه بدقة، وللتحقق من صدق وصلاحية مقاييس الدراسة، تم الإستعانة بأسلوب التحليل العملي

الإستكشافي، ويعد التحليل العاملي من أكثر الأساليب الاحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقياس المستخدم (إدريس, ٢٠٠٨)، فمن خلاله يمكن التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي يضم كل منها عدداً من المتغيرات التي يتضمنها المقياس المستخدم وذات معاملات الارتباط العالية بالعوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي مع استبعاد المتغيرات ذات معاملات الارتباط الضعيفة،

وقبل التعرض لنتائج التحليل العاملي، تم التأكد من مدي كفاية العينة التي توفر إمكانية استخدام التحليل العاملي، حيث قام الباحث بتطبيق اختبار (KMO) (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) لتحديد مدى كفاية العينة حيث يقارن بمقادير (Magnitudes) معاملات الارتباط المشاهدة (The Observed Correlation Coefficients) بمقادير معاملات الارتباط الجزئي (The Partial Correlation Coefficients)، وتُعتبر القيمة الصغيرة للمقياس (KMO) مؤشراً على أن استخدام التحليل العاملي ربما لم يكن فكرة جيدة، وذلك كما هو يوضح الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

اختبار (KMO and Bartlett's) للمقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة

اختبار Bartlett's		اختبار KMO	متغيرات الدراسة
المعنوية	مربع كاي (كا ^٢)		
٠,٠٠٠	٢٤٥٦,٦٢١	٠,٨٨٧	القيادة الإبداعية
٠,٠٠٠	١٦٣٣,٤٥٣	٠,٩١١	الفاعلية التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي :

- أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٨٨٧) لمقياس القيادة الإبداعية, وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) أن قيمته تساوي (٢٤٥٦,٦٢١) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد القيادة الإبداعية تكفي لإستخدام التحليل العاملي .
 - أظهرت نتائج اختبار (KMO) أن قيمته تساوي (٠,٩١١) لمقياس الفاعلية التنظيمية, وهو أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) أن قيمته تساوي (١٦٣٣,٤٥٣) وهي قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار والمتعلقة بأبعاد الفاعلية التنظيمية تكفي لإستخدام التحليل العاملي .
- وبعد التأكد من مدي كفاية حجم العينة وإمكانية تطبيق التحليل العاملي, تم تطبيق أسلوب التحليل العاملي على متغيرات الدراسة المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ٣٢ متغيراً لمقياس أبعاد القيادة الإبداعية, و ٢٨ متغيراً لمقياس الفاعلية التنظيمية, وقد تقرر استبعاد أي متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من ٠,٦٠, كعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت (إدريس, ٢٠٠٨).

١١/٢-١ نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة الإبداعية:

وفي ضوء المعايير السابقة وكما يوضح الجدول رقم (6) فقد تم التوصل إلى أن هناك سبعة أبعاد رئيسة (تضم ٣٢ عبارة) تحدد متغير القيادة الإبداعية، وقد ساهمت تلك العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٨٧,٣٧٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوى عليها مقياس القيادة الإبداعية . حيث : العامل الأول : الأصالة، العامل الثاني : المرونة الذهنية، العامل الثالث : تركيز الإنتباه، العامل الرابع : الحساسية للمشكلات، العامل الخامس : الطلاقة الفكرية، العامل السادس : قبول المخاطرة، العامل السابع : القدرة على التحليل والربط .

جدول رقم (٦)

العوامل الرئيسية المستخرجة من العبارات الخاصة بالقيادة الإبداعية
(مخرجات أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis)

العوامل							المتغيرات
عامل (٧)	عامل (٦)	عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
الأصالة							
٠,٠٤٧	٠,٢٦٩	٠,٠٩٥	٠,٢٦٣	٠,١٦٣	٠,٣٥٤	٠,٧٦١	١. تبحث القيادة عن الأفكار الجديدة غير التقليدية لتطوير أساليب العمل الإداري
٠,٠٣٦	٠,٢٨٥	٠,١١٦	٠,٠٨٥	٠,١٣٢	٠,٤١١	٠,٨١٣	٢. تحث القيادة العاملين على إنجاز الأعمال بطرق متطورة
٠,٠٠٥	٠,٢٦٨	٠,١٣٥	٠,١٨٧	٠,٢٤٣	٠,٢٧٨	٠,٧٩٣	٣. تحرص القيادة على تقديم أفكار جديدة في العمل الإداري
٠,١٦٣	٠,١٨٢	٠,١٧٢	٠,١٣٢	٠,١٦٤	٠,١٦٣	٠,٧٧١	٤. تملك القيادة القدرة على طرح أفكار عميقة وغير سطحية لحل مشكلات العمل
٠,١٨٦	٠,١٩٢	٠,٠٩٧	٠,١١٣	٠,١٥٦	٠,٣٨٤	٠,٦٩٨	٥. تنظر القيادة لمشكلات العمل من زوايا مختلفة وتقدم حلول عملية مميزة لها
المرونة الذهنية							
٠,٣١٢	٠,١١٩	٠,٧٤٤	٠,١١٤	٠,٢٦٩	٠,١١١	٠,١٦٣	٦. تملك القيادة القدرة على سرعة إتخاذ القرار المناسب في المواقف والظروف المختلفة
٠,١٦٥	٠,٣٤١	٠,٧٤٢	٠,١٦٩	٠,٠٩٨	٠,٠٨٤	٠,٤١٥	٧. تستطيع القيادة الدمج بين الأفكار المطروحة لحل المشكلة وتكوين فكرة واحدة مفيدة
٠,٢٧٣	٠,١٨٦	٠,٦٨٩	٠,١٤١	٠,٢٤٦	٠,٢٤٣	٠,٣٥٦	٨. تتمتع القيادة بقدرة فائقة على تقديم أفكار عديدة في فترة زمنية قصيرة
٠,٣٤١	٠,١٦٨	٠,٧٧٨	٠,٢٣١	٠,١٨٣	٠,١٨٦	٠,٢٣٦	٩. تمتلك القيادة مهارات كافية بالإقناع العاملين بالأفكار الجديدة
الطلاقة الفكرية							

العوامل							المتغيرات
عامل (٧)	عامل (٦)	عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٠,٠٦٣	٠,١٣٦	٠,٠٤٣	٠,١٣٥	٠,١١٣	٠,٧٩٢	٠,٣٦٢	١٠. تمتلك القيادة القدرة لإيجاد حلول متنوع لمشاكل العمل الإداري
٠,٠٠٩	٠,٠٥٢	٠,١٨٣	٠,١٦٨	٠,١١٧	٠,٧١٦	٠,٤١٦	١١. تبادر القيادة لتقديم أفكار لتحسين الأداء
٠,١٦٨	٠,١١١	٠,١٦٩	٠,٢٧٨	٠,٠٩٢	٠,٨٢٢	٠,٣٨٤	١٢. تتقبل القيادة الإختلاف الفكري وتستفيد من آراء الآخرين
٠,١٨٣	٠,٣٢٥	٠,٢٤١	٠,٣٤٢	٠,١٣٨	٠,٧٦٨	٠,٢٨٩	١٣. تعمل القيادة بعقل منفتح أمام الأفكار والإتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري
الحساسية للمشكلات							
٠,١١٨	٠,١٨٣	٠,١١٩	٠,٦٨٢	٠,١٧٨	٠,١٦٣	٠,٣٢٥	١٤. تري القيادة أبعاد المشكلات بوضوح وسرعة
٠,٢٨٤	٠,٢٢٣	٠,١١٧	٠,٧١٢	٠,١٣٦	٠,٤٢٩	٠,٣٢٤	١٥. تحرص القيادة على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل
٠,١٧٢	٠,٤١٣	٠,٢١٦	٠,٦٨٣	٠,١٤٣	٠,١٦٦	٠,١٥٣	١٦. تمتلك القيادة نظرة دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون بالعمل
٠,٠٦٥	٠,٠٤٦	٠,٢٢٥	٠,٧٤٩	٠,٠٣٥	٠,٢٩٦	٠,٤٣٥	١٧. تمتلك القيادة القدرة على التنبؤ بمشكلات لعمل قبل حدوثها
٠,١١٩	٠,٠٨٦	٠,٢١٨	٠,٧١٦	٠,١٦٢	٠,٣٤١	٠,٤٢٨	١٨. تخطط القيادة لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث
تركيز الإنتباه							
٠,٢٤١	٠,١٤٦	٠,١٥٣	٠,١٦٣	٠,٧٦٢	٠,٤١٣	٠,٢٦٢	١٩. تركز القيادة إهتمامها على المشكلة وحلولها لسرعة الوصول للحل الأمثل

أثر القيادة الابداعية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية محافظة الغربية

العوامل							المتغيرات
عامل (٧)	عامل (٦)	عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٠,٠٨٢	٠,١١٧	٠,٤٢١	٠,١١٤	٠,٧٤٤	٠,٣٤١	٠,١٧١	٢٠. تعطي القيادة وقتاً كافياً للأفكار المبتكرة لتظهر نتائجها بوضوح
٠,١٣٤	٠,٣١١	٠,١٣٤	٠,١٦٧	٠,٦٨٧	٠,١٦٣	٠,١٩٣	٢١. تتابع القيادة بإستمرار مدي تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة
٠,١١٣	٠,٠٨٥	٠,١٣٥	٠,٠٩٤	٠,٦٩٩	٠,١٣٤	٠,٢١٦	٢٢. تركز القيادة على التغلب علي أي معوقات تواجهها في سبيل حل مشكلات العمل
قبول المخاطرة							
٠,٢١٥	٠,٦٨١	٠,٤٢٣	٠,١٤٦	٠,٠٩٥	٠,١٣٥	٠,١٦٣	٢٣. تنظر القيادة للفشل على أنه أول خطوات النجاح
٠,١١٨	٠,٦٩٢	٠,٢٩٦	٠,١٦٢	٠,٤٣٢	٠,١٣٨	٠,١٤٢	٢٤. تسعى القيادة لتطبيق أفكار جديدة في العمل وإن كانت نتائجها غير مؤكدة
٠,١٧١	٠,٧١٢	٠,١٩٣	٠,٣٤١	٠,١٧٦	٠,١٤٢	٠,٤٢٣	٢٥. تتحمل القيادة مسؤولية نتائج ما تقوم به من أعمال
٠,٢٥١	٠,٧٤٢	٠,١٤٦	٠,٢٢٦	٠,١٥٨	٠,١٦٣	٠,٣٤١	٢٦. تستطيع القيادة العمل في ظل الظروف الصعبة
٠,٠١١	٠,٦٦٣	٠,١٩٩	٠,١٣٨	٠,١٨٦	٠,٢٢٥	٠,٢٤٥	٢٧. لا تتقيدة القيادة اللوائح إذا تعارضت مع فكرة تحقق صالح العمل
القدرة على التحليل والربط							
٠,٦٥٢	٠,١٨٢	٠,٠٠٩	٠,١١٩	٠,٣٤١	٠,١٦٨	٠,١٣٤	٢٨. تمتلك القيادة القدرة على تقسيم مهام العمل بكفاءة

العوامل							المتغيرات
عامل (٧)	عامل (٦)	عامل (٥)	عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٠,٦٦٤	٠,٢١٨	٠,١٦٠	٠,٠٨٥	٠,٢٤٥	٠,١٥٧	٠,٢٨٤	٢٩. تمزج القيادة بين وجهات النظر المختلفة لإنتاج أفكار عملية جديدة
٠,٧١١	٠,١٥٧	٠,١٠٩	٠,٤١٩	٠,١٦٨	٠,١٨٤	٠,١٦٦	٣٠. تمتلك القيادة القدرة على إستبعاد الأفكار غير المتصلة بالموضوع
٠,٦٨٢	٠,٠٣٤	٠,٢٨١	٠,٢٢٩	٠,٢٩٩	٠,٠٩٥	٠,٣٢٨	٣١. تستطيع القيادة تحديد تفاصيل ومهام العمل قبل البدء في التنفيذ
٠,٦٤٨	٠,١٦٥	٠,٢٤٤	٠,١٦٨	٠,٠٨٦	٠,٢٢٣	٠,١٨٦	٣٢. تتخذ القيادة القرارات التي تحقق صالح العمل بعد دراسة مستفيضة
١,٣٤٦	١,٨٩٣	٣,٢٢٥	٤,٣٥٤	٥,٨١٢	٧,٣٤٢	٨,١٥٢	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
٥,١١٣	٨,٦٤٢	١١,٦٨٢	١٣,٨٧٢	١٤,٣٦٥	١٥,٨٤٢	١٧,٨٥٤	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

١١/٢- نتائج التحليل العاملي لمقياس القياسية التنظيمية :

وفي ضوء المعايير السابقة وكما يوضح الجدول رقم (٧) فقد تم التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد رئيسية (تضم ٢٨ عبارة فقط) تحدد متغير القياسية التنظيمية، وقد ساهمت تلك العوامل مجتمعة في تفسير حوالي ٨٢,٥٧٪ من التباين الكلي للبيانات التي يحتوى عليها مقياس القياسية التنظيمية . حيث : العامل الأول : المهمة، العامل الثاني : الاتساق والانسجام، العامل الثالث : الترابط والتطوير، العامل الرابع : التكيف والتعلم،

جدول رقم (٧)

العوامل الرئيسة المستخرجة من العبارات الخاصة بالفاعلية التنظيمية
(مخرجات أسلوب التحليل العاملية Factor Analysis)

العوامل				المتغيرات
عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
الترابط والتطوير				
٠,١١٢	٠,٧١٣	٠,٢٣٣	٠,٤٢١	١. يستطيع أى موظف بالمنظمة الحصول على المعلومات التي يحتاجها في العمل وقت الحاجات إليها .
٠,١٠٩	٠,٦٤٢	٠,٢٨٧	٠,٣١٨	٢. يؤمن كل فرد بالمنظمة أن له تأثيرا على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها
٠,١٩٢	٠,٦٣٨	٠,١٣٨	٠,٣٤٧	٣. يدرك كل فرد في المنظمة أنه جزء من فريق عمل كبير
٠,٠٩٨	٠,٦٦١	٠,١٩٣	٠,٣١٨	٤. يتم إنجاز الأعمال داخل المنظمة من خلال فريق عمل
٠,٣٨١	٠,٦٧٨	٠,١٧٩	٠,٣٤٥	٥. يحرص العاملون بالمنظمة على تنمية قدراتهم
٠,١٧٣	٠,٧١٦	٠,٢٩٤	٠,٤٤٢	٦. يوجد اهتمام مستمر بتنمية مهارات العاملين بالمنظمة
٠,٠٤٥	٠,٧٩١	٠,٢٤٨	٠,١٧١	٧. تعتمد المنظمة على قدرات ومهارات العاملين بها لتكون متميزة في تحقيق أهدافها
الاتساق والانسجام				
٠,٢٦٢	٠,١٣٤	٠,٧١٥	٠,١٣٤	٨. تلتزم قيادة المنظمة بالقواعد والقيم التي تحكم أداء الأعمال بالمنظمة
٠,١٦٤	٠,١٢٦	٠,٧٥٦	٠,٤٣٢	٩. توجد مجموعة واضحة ومتسقة من القيم التي تحكم أداء الأعمال بالمنظمة

العوامل				المتغيرات
عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٠,٠٢٣	٠,٢٠٥	٠,٧٤١	٠,٤٠٦	١٠. حينما يحدث إختلاف بين العاملين بالمنظمة فانهم يعملون جاهدين على الوصول لحلول تعود بالمنفعة
٠,٢٣٣	٠,١٦١	٠,٦٨١	٠,١٧٣	١١. من السهل على العاملين بالمنظمة أن يتواصلوا إلى إتفاق في الأراء حول القضايا الصعبة
٠,٤٨١	٠,٠٤٣	٠,٦٧١	٠,٥٠٣	١٢. يؤمن العاملون بالمنظمة بمجموعة من المفاهيم والمبادئ المشتركة
٠,١٣٨	٠,٢٠٢	٠,٦٨٩	٠,١٨٣	١٣. هناك إتجاه موحد لدى العاملين بالمنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها
٠,٠٠٥	٠,٠٤٦	٠,٧٢٣	٠,٣٧٣	١٤. من السهل التنسيق بين المهام المختلفة التي يؤديها العاملون بالمنظمة
التكيف والتعلم				
٠,٦٤٨	٠,١١٦	٠,٢٥١	٠,٤١٣	١٥. يستجيب العاملون لأيه تغيرات في طبيعة العمل بالمنظمة بسرعة وسهولة
٠,٦٨٨	٠,١٦٤	٠,١١٣	٠,٢٠٦	١٦. يحرص على العاملون بالمنظمة على اتباع طرق جديدة ومبتكرة لاداء الأعمال
٠,٦٩٧	٠,٢١٩	٠,٣١١	٠,٣٣٤	١٧. يحدث أى تغيير في طبيعة العمل بالمنظمة بناء على مقترحات أو شكاوى العملاء
٠,٧١١	٠,٠٦٥	٠,٣٤١	٠,١٦٨	١٨. تعتبر إحتياجات و مصالح العملاء المؤثر الأول على القرارات التي يتم إتخاذها
٠,٧١٦	٠,٠٠٩	٠,١٩٩	٠,١١١	١٩. يؤمن العاملون بالمنظمة بأن الفشل هو فرصة حقيقية للتعلم وتحسين الأداء

العوامل				المتغيرات
عامل (٤)	عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	
٠,٧٣٢	٠,٠١٧	٠,٠٤٦	٠,١٣٩	٢٠. يوجد تنسيق وتكامل بين كافة الجهود التي تبذل والأعمال التي تؤدي داخل المنظمة
المهمة				
٠,١١٦	٠,٠٩٧	٠,١٤٣	٠,٨٤٢	٢١. الجهود والأعمال التي تتم بالمنظمة موجهه بأهداف وطموحات طويلة الأجل
٠,١٥٤	٠,٢١١	٠,١٧٤	٠,٧٩٨	٢٢. توجد للمنظمة رسالة واضحة تعطي معنى وقيمة لكافة الجهود التي تبذل
٠,٢١٤	٠,١١٧	٠,١٨٧	٠,٨٣١	٢٣. توجد للمنظمة إستراتيجية مستقبلية وواضحة للجميع
٠,٠٩٣	٠,١٨٩	٠,٢٤٩	٠,٧٨٢	٢٤. يتفق جميع العاملون على الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها المنظمة
٠,٠٨٢	٠,١٨٣	٠,٠٧٨	٠,٧٩١	٢٥. تتسم أهداف المنظمة بالواقعية لأنها تتناسب مع الإمكانيات المتاحة
٠,١٣٩	٠,١٧٣	٠,٣٥٢	٠,٨٣٢	٢٦. توجد للمنظمة رؤية مشتركة ومقبولة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل
٠,١٢٣	٠,١٤٢	٠,١٣٥	٠,٧٦١	٢٧. تهتم قيادة المنظمة بالتوجهات المستقبلية طويلة الأجل
٠,٠٤٧	٠,٢٤١	٠,١٣٨	٠,٦٨٥	٢٨. تخلق الرؤية المستقبلية للمنظمة الرؤية والحافز لدى العاملين
٢,٧٨٩	٣,٨٥٨	٥,١٨٤	٦,٤٥٢	قيمة الجذر الكامن لكل عامل بعد التدوير
١١,٨٦ ٤	١٥,٦٨ ١	٢٥,٨٤ ١	٢٩,١٨ ٤	نسبة التباين التي يفسرها كل عامل بعد التدوير

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

وفي ضوء ما سبق من نتائج إختبار الثبات والمصدقية لأداء الدراسة الحالية، فقد تبين إمكانية الإعتماد علي ٣٢ متغيرات لقياس أبعاد القيادة الإبداعية و ٢٨ متغيراً لقياس الفاعلية التنظيمية . حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصدقية .

١٢- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

تم إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v22) لمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوقوف علي شكل وطبيعة البيانات والتعرف علي قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي توضح المعالم الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء العاملين بالوحدات المحلية محل الدراسة

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٦٩٩	٢,٤١	الأصالة
٠,٧١٦	٢,٦٤	الطلاقة الفكرية
٠,٥٨٦	٢,١٥	المرونة الذهنية
٠,٨٤٥	٢,٢٧	الحساسية للمشكلات
٠,٧٩٣	٢,٤١	تركيز الإنتباه
٠,٦٨٣	٢,١٨	قبول المخاطرة
٠,٤٢١	٢,٥٣	القدرة على التحليل والربط

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٦٦٣	٢,٣٧	القيادة الإبداعية
٠,٣٥٤	٢,٤٧	الترابط والتطوير
٠,٤٩٣	٢,٥٩	الإلتساق والإنسجام
٠,٦٨١	٢,٦٨	التكيف والتعلم
٠,٥٧٨	٢,٣٤	المهمة
٠,٦٧٢	٢,٥٢	الفاعلية التنظيمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ومن الجدول رقم (٨) يتضح ما يلي :

- أن المتوسط الحسابي العام للقيادة الإبداعية وفقاً لآراء العاملين بلغ (٢,٣٧) وهو أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وبالنظر لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الإبداعية، يتبين عدم وجود تفاوت في آراء العاملين، حيث أن جميع تلك الأبعاد تتوافر بقدر منخفض نسبياً بالوحدات المحلية محل الدراسة حيث يتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة الإبداعية بين (٢,١٥) (٢,٦٤) ويشير ذلك إلي إدراك العاملين لإنخفاض ممارسة القيادات الإدارية لممارسات القيادة الإبداعية.
- تبين أن المتوسط الحسابي العام للفاعلية التنظيمية وفقاً لآراء العاملين بلغ (٢,٥٢) وهو أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وكذلك فإن جميع

أبعاد الفاعلية التنظيمية حيث تتوافر جميعها بقدر منخفض، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لها بين

- (٢,٣٤) (٢,٦٨) ويشير ذلك إلى إنخفاض مستوي الترابط بين العاملين وبين أهدافهم الشخصية وأهداف وقيم المنظمة الأمر الذي يولد تضارب بينهما يحد من سرعة تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة.

١٣- اختبار فروض الدراسة:

تم تخصيص هذا الجزء لاستعراض نتائج اختبار فروض الدراسة مع إجراء تحليل لهذه النتائج، وتم تقسيمها إلى أربعة مجموعات رئيسية، كل واحدة منها حُصصت لاختبار صحة فرض من فروض الدراسة الأربعة، وذلك على النحو الآتي:

١٣/١- اختبار صحة/ أم خطأ الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول للدراسة على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وبين الفاعلية التنظيمية بشكل إجمالي ولكل بعد من أبعادها". وللتحقق من صحة/ أو خطأ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوصيف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، الفاعلية التنظيمية). وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح يُعتبر ذلك دليلاً على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية، فيما تدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويُظهر الجدول رقم (٩) نتائج اختبار الفرض الأول، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧
١. الأصالة	١																
٢. الطلاقة الفكرية	٠,٧٥٢	١															
٣. المرونة الذهنية	٠,٦٨٢	٠,٨١١	١														
٤. الحساسية للمشكلات	٠,٧١٨	٠,٧٢١	٠,٦٩١	١													
٥. تركيز الانتباه	٠,٧٨٢	٠,٦٨٧	٠,٧٨٩	٠,٨١٢	١												
٦. قبول المخاطرة	٠,٨٩٦	٠,٨٣٥	٠,٦٧٥	٠,٦٩٧	٠,٧٥٥	١											
٧. القدرة على التحليل والربط	٠,٧٣٧	٠,٦٤٥	٠,٦٣٩	٠,٨١٣	٠,٦٩٤	٠,٧٣٦	١										
٨. القيادة الابداعية	٠,٦٥٧	٠,٧٦٩	٠,٦٩٩	٠,٧٤١	٠,٨٢٣	٠,٧٦٤	٠,٧٧٣	١									
٩. الترابط والتطوير	٠,٦٥٤	٠,٤٥٦	٠,٤٤٥	٠,٥٥١	٠,٤٦٥	٠,٦٣١	٠,٤٨١	٠,٥١٩	١								
١٠. الإتساق والانسجام	٠,٥٥٠	٠,٣٨٤	٠,٧٦٢	٠,٤٦٧	٠,٥٧٩	٠,٤٦٩	٠,٤٩٦	٠,٤٤٨	٠,٦٨٧	١							
١١. التكيف والتعلم	٠,٧٥١	٠,٢٥٦	٠,٦٤٢	٠,٦١٧	٠,٣٩٨	٠,٥١٣	٠,٥٤٣	٠,٦٨٢	٠,٥٧١	٠,٣٩٨	١						
١٢. المهمة	٠,٥٦٣	٠,٤١٦	٠,٥٣١	٠,٤٧٦	٠,٤٨١	٠,٥١١	٠,٤٤٨	٠,٥٣٧	٠,٥٣٤	٠,٤٥٣	٠,٥١٠	١					
١٣. الفاعلية التنظيمية	٠,٥٤٤	٠,٥١٣	٠,٤٣٨	٠,٤٥٧	٠,٣٨٢	٠,٣٣٨	٠,٦١١	٠,٦٩٤	٠,٦٧٨	٠,٥٦٢	٠,٦٦٩	٠,٧٧٩	١				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٩) النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية معنوية بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٣٩) و (٠,٨٩٦) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١،

- مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد القيادة الإبداعية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٩١) و (٠,٧٥٦) عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد الفاعلية التنظيمية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
 - كما تبين وجود ارتباط معنوي طردي بين القيادة الإبداعية بجميع أبعادها والفاعلية التنظيمية بجميع أبعادها وفقاً لأراء العاملين بالوحدات المحلية محل الدراسة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٢٥٦) و (٠,٦٥٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وجميع أبعادها.
 - وفي ضوء تلك النتائج يمكن قبول خطأ الفرض الأول ، والذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وبين الفعالية التنظيمية بشكل إجمالي ولكل بعد من أبعادها. وقبول الفرض الأول البديل والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وبين الفعالية التنظيمية بشكل إجمالي ولكل بعد من أبعادها .

٢/١٣ : اختبار صحة أو خطأ الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني على أنه " لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية بشكل إجمالي، ولكل بعد من أبعادها، وذلك وفقاً لأراء العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة الغربية محل الدراسة". ولاختبار صحة أم خطأ هذا

الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد، وذلك لإختبار أثر أبعاد القيادة الإبداعية كمتغيرات مستقلة على الفاعلية التنظيمية ككل، ويعرض الجدول التالي رقم (١٠)، نتائج هذا التحليل، وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية ككل بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٨,٤١٣	٠,٢٧١	الأصالة	الفاعلية التنظيمية ككل
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٦,٤٨٩	٠,٢٤٨	الطلاقة الفكرية	
٥	معنوي	٠,٠٠٠	٤,٣٨٩	٠,١٨٥	المرونة الذهنية	
٤	معنوي	٠,٠٠٠	٥,٨٤٢	٠,١٨٨	الحساسية للمشكلات	
٦	معنوي	٠,٠٠٠	٣,٧٤١	٠,١٢٤	تركيز الإنتباه	
٧	معنوي	٠,٠٠٠	٣,١٩٢	٠,١١٧	قبول المخاطرة	
١	معنوي	٠,٠٠٠	٩,٦٨٢	٠,٢٨٩	القدرة على التحليل والربط	
F التباين = ٨١,٣٨٥				معامل الارتباط R = ٠,٧٨١		
p المعنوية = ٠,٠٠٠				معامل التحديد R ² = ٠,٦٠٩		

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في الفاعلية التنظيمية ، حيث بلغت قيمة F (٨١,٣٨٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع .

- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد القيادة الإبداعية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٧٨١) ومعامل التحديد بلغ (٠,٦٠٩)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإبداعية) تفسر ما مقداره (٦٠,٩٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة .
- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الفاعلية التنظيمية ككل . وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الفاعلية التنظيمية ككل هي القدرة على التحليل والربط ثم الأصالة، يلها الطلاقة الفكرية ثم الحساسية للمشكلات، والمرونة الذهنية، يلها تركيز الإنتباه، وأخيراً قبول المخاطرة .
- وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة على الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت خطأ الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على "لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية بشكل إجمالي بوحدات الحكم المحلي بمحافظة الغربية محل الدراسة"، وبالتالي نقبل الفرض البديل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية وأبعادها على الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية محل الدراسة .

وبعد التحقق من نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية ككل، ننتقل الآن إلى استكشاف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية على كل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية بوحدات الحكم المحلي بمحافظة الغربية موضع الدراسة، وذلك بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة الإبداعية من حيث تأثيره

على كل بُعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية منفرداً، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لما له من القدرة على بيان أثر علاقة متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية ٥٪. وفيما يأتي عرض نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإبداعية) على كل بُعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية منفرداً كمتغير تابع، وذلك كما هو مبين بالجدول التالية رقم (١٤، ١٣، ١٢، ١١)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الإبداعية على الترابط والتطوير كأحد

أبعاد الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٤,٨٢١	٠,١٩٤	الأصالة	الترابط والتطوير
٥	معنوي	٠,٠٠٠	٢,٩٤٢	٠,١٣٤	الطلاقة الفكرية	
-	غير معنوي	٠,٠٨٧	١,٣٨١	٠,٠٦١	المرونة الذهنية	
٤	معنوي	٠,٠٠٠	٣,٤٤٥	٠,١٤٧	الحساسية للمشكلات	
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٦,١٨١	٠,٢١٣	تركيز الإنتباه	
-	غير معنوي	٠,١٩٢	١,١٠٩	٠,٠٤٣	قبول المخاطرة	
١	معنوي	٠,٠٠٠	٧,١٨٤	٠,٢٣٣	القدرة على التحليل والربط	
F٦٨,١٨٢ =				R٠,٦٩١ = معامل الارتباط		
p٠,٠٠٠ = المعنوية				R ² ٠,٤٧٧ = معامل التحديد		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التآثرية في الترابط والتطوير، حيث بلغت قيمة F (٦٨,١٨٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أقل من (٥٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع .
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد القيادة الإبداعية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٦٩١) ومعامل التحديد بلغ (٠,٤٧٧) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإبداعية) تفسر ما مقداره (٤٧,٧٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الترابط والتطوير) بالوحدات المحلية بمحافظه الغربية محل الدراسة .
- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية عدا (قبول المخاطرة، والمرونة الذهنية) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الترابط والتطوير . وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الترابط والتطوير هي القدرة على التحليل والربط ثم تركيز الانتباه، يليها الأصالة ثم الحساسية للمشكلات، وأخيراً الطلاقة الفكرية .

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد القيادة الإبداعية على الإتساق والإنسجام كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدلالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٥,١١٣	٠,١٦٣	الأصالة	الإتساق والإنسجام
١	معنوي	٠,٠٠٠	٦,٤٨٦	٠,٢١١	الطلاقة الفكرية	
٥	معنوي	٠,٠١٣	٢,٩٨١	٠,١٢٨	المرونة الذهنية	
٦	معنوي	٠,٠٣٨	٢,٧٨٢	٠,١١٥	الحساسية للمشكلات	
-	غير معنوي	٠,٠٩٦	١,٥٦٨	٠,٠٧١	تركيز الإنتباه	
٤	معنوي	٠,٠٠٠	٤,٨٤١	٠,١٣٨	قبول المخاطرة	
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٥,٨٤٢	٠,١٧٤	القدرة على التحليل والربط	
$F_{٦٢,٣٤١}$ التباين = $p_{٠,٠٠٠}$ المعنوية =				$R_{٠,٦١٣}$ معامل الارتباط = $R^2_{٠,٣٧٦}$ معامل التحديد =		

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي .

ويتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي :

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في الإتساق والإنسجام ، حيث بلغت قيمة F (٦٢,٣٤١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أقل من (٥٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع .
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد القيادة الإبداعية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

بلغ (٠,٦١٣) ومعامل التحديد بلغ (٠,٣٧٦) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإبداعية) تفسر ما مقداره (٣٧,٦٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإتساق والإنسجام) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة.

- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية عدا (تركيز الإنتباه) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الإتساق والإنسجام، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الإتساق والإنسجام هي الطلاقة الفكرية، ثم القدرة على التحليل والربط يليها الأصالة، ثم قبول المخاطرة، يليها المرونة الذهنية، وأخيراً الحساسية للمشكلات.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد القيادة الإبداعية على التكيف والتعلم كأحد أبعاد الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
١	معنوي	٠,٠٠٠	٦,٤١٢	٠,٢١٧	الأصالة	التكيف والتعلم
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٤,٤١٣	٠,١٨٣	الطلاقة الفكرية	
٥	معنوي	٠,٠٠٠	٢,٨٥٨	٠,١١٤	المرونة الذهنية	
-	غير معنوي	٠,٣٩٤	٠,٨٢١	٠,٠٣١	الحساسية للمشكلات	
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٥,١٨٣	٠,٢٠٧	تركيز الإنتباه	
-	غير معنوي	٠,٠٧٨	١,٣٤٥	٠,٠٦١	قبول المخاطرة	
٤	معنوي	٠,٠٠٠	٣,٨٦١	٠,١٦٥	القدرة على التحليل والربط	
F٦٣,٦٩١ = التباين p٠,٠٠٠ = المعنوية				R٠,٦٨٢ = معامل الارتباط R ² ٠,٤٦٥ = معامل التحديد		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

- ويتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:
- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في التكيف والتعلم، حيث بلغت قيمة (63,691) F بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٥٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد القيادة الإبداعية)، فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٦٨٢) ومعامل التحديد بلغ (٠,٤٦٥) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإبداعية) تفسر ما مقداره (٤٦,٥٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (التكيف والتعلم) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة.
- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية عدا (الحساسية للمشكلات و قبول المخاطرة) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في التكيف والتعلم، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على التكيف والتعلم هي الأصالة، ثم تركيز الإنتباه يلها الطلاقة الفكرية، ثم القدرة على التحليل والربط، وأخيراً المرونة الذهنية.

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لأبعاد القيادة الإبداعية على المهمة كأحد أبعاد الفاعلية
التنظيمية بالوحدات المحلية موضع الدراسة

الترتيب	الدالة	المعنوية	قيمة ت	معامل الإنحدار	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٣	معنوي	٠,٠٠٠	٤,٢٢٨	٠,١٧٢	الأصالة	المهمة
١	معنوي	٠,٠٠٠	٧,٨٢١	٠,٢٣١	الطلاقة الفكرية	
٤	معنوي	٠,٠٠٠	٣,٥٦٢	٠,١٤٥	المرونة الذهنية	
٦	معنوي	٠,٠٤٧	٢,١١٧	٠,٠٧٢	الحساسية للمشكلات	
٥	معنوي	٠,٠٠٠	٣,١٢٨	٠,١٤٤	تركيز الانتباه	
-	غير معنوي	٠,٤٩٥	٠,٨٦١	٠,٠٤٧	قبول المخاطرة	
٢	معنوي	٠,٠٠٠	٥,٨٩٣	٠,٢١٤	القدرة على التحليل والربط	
F٦٩,٨١٢ = p٠,٠٠٠ =				R٠,٧١٣ = معامل الارتباط R ² ٠,٥٠٨ = معامل التحديد		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية في المهمة، حيث بلغت قيمة F (٦٩,٨١٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهى أقل من (٥٪) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج، والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي ترجع الى تغير المتغير المستقل (أبعاد القيادة الإبداعية)،

فقد تبين أن مُعامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغ (٠,٧١٣) ومعامل التحديد بلغ (٠,٥٠٨) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإبداعية) تفسر ما مقداره (٨,٥٠٪) فقط من التغير الحاصل في المتغير التابع (المهمة) بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة .

- يتضح أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية عدا (قبول المخاطرة) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في المهمة، وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على المهمة هي الطلاقة الفكرية، ثم القدرة على التحليل والربط يليها الأصالة، ثم المرونة الذهنية، يليها تركيز الانتباه، وأخيراً الحساسية للمشكلات .

وبناء على النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة على كل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية محل الدراسة، الأمر الذي يترتب عليه ثبوت خطأ الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية ولكل بعد أبعادها على حده، وفقاً لآراء العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة الغربية محل الدراسة"، وبالتالي نقبل الفرض البديل بوجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية بأبعادها على الفاعلية التنظيمية ككل ولكل بعد من أبعادها التنظيمية بالوحدات المحلية محل الدراسة .

١٤- تحليل ومناقشة النتائج:

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة، في استكشاف نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية، وفقاً لآراء العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، ولتحقيق هذا الهدف، أجريت الدراسة الميدانية، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تبين إنخفاض مستوي ممارسة القيادة الإبداعية بجميع أبعادها من قبل القيادات الإدارية بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية وفقاً لآراء العاملين بها، ويعبر ذلك عن إنخفاض إقبال القيادات الإدارية على تقديم حلول سريعة أو أفكار جديدة في العمل الإداري فعالة في التعامل مع المشكلة التنظيمية التي تواجههم وإعتمادهم على النمط التقليدي في التعامل مع قضايا العمل . فضلاً عن إفتقارهم لمهارات الإقناع والتواصل البناء مع العاملين، وكذلك إفتقارهم للحماس وتحمل المسؤولية وإملاك نظرة دقيقة لإكتشاف والتنبؤ بالمشكلات، الأمر الذي قد يحد من الكفاءة الذاتية للعاملين بالوحدات المحلية ويؤثر سلباً على المناخ الإبتكاري والسلوك الإبداعي لهم.
- تبين أن هناك علاقة إرتباط وتأثير بين القيادة الإبداعية بجميع أبعادها، والفاعلية بشكل إجمالي، ولكل بعد من أبعادها، وقد بلغ معامل التحديد لتأثير أبعاد القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية بشكل إجمالي (٦١٪ تقريباً)، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Al Saadi and Al Mahasina, 2021) ، وتعني تلك النتيجة أن القيادة الإبداعية لها قدرية تنبؤية وتفسيرية للتغيرات التي تحدث في الفاعلية التنظيمية بدرجة عالية. أما بالنسبة لأبعاد القيادة الإبداعية، فكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الفاعلية التنظيمية هي القدرة على التحليل والربط ثم الأصالة، يلها الطلاقة الفكرية

ثم الحساسية للمشكلات، والمرونة الذهنية، يلما تركيز الإنتباه، وأخيراً قبول المخاطرة. وتعني تلك النتيجة أن إنتشار ممارسات القيادة الإبداعية يعزز من مستوى الإبداع والإبتكار والكفاءة الذاتية للعاملين، الأمر الذي يوفر مناخ داعم للإبتكار والعمل الإيجابي البناء ويشجع على التعاون المثمر بين العاملين مما يساهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المخططة وتنفيذ مهام العمل في ضوء إستغلال مثالي للموارد المتاحة الأمر الذي يعظم من فعالية الوحدات المحلية بشكل عام.

10- توصيات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض التوصيات والتي من شأنها أن تسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية للوحدات المحلية موضع الدراسة، وتتمثل أهم تلك التوصيات ما يلي :

- تقديم العديد من البرامج التدريبية للمدير ورؤساء الأقسام بالوحدات المحلية محل الدراسة لتطوير مهاراتهم ورفع كفاءتهم وتشجيعهم لتبني ممارسات القيادة الإبداعية والتعامل مع الوسائل التكنولوجية المتطورة المستخدمة في تقديم الخدمات في الوقت الراهن.
- إستقطاب قادة مبدعين قادرين على بث روح الإبداع في العاملين، وعدم الركون للبيروقراطية في العمل، والتي تقيد الإبداع وتحيل العمل إلى حالة من الجمود وعدم المرونة.
- تفعيل دور القيادة الإبداعية بإعتبارها أداة فعالة تمكن المنظمات من تنمية رأس مالها البشري وتأهيله بشكل كافٍ للتعامل مع كافة التغيرات في البيئة المحيطة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم برامج لتمكين وتفويض قيادات الوحدات

المحلية، والسماح بمشاركتهم في اتخاذ القرارات لا أن يكون أداة تنفيذ فقط للسياسات.

- نشر ثقافة الإبداع بين جميع العاملين بالوحدات المحلية، ودورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة من الوحدات المحلية، وذلك باستخدام العديد من الوسائل التدريبية والتوعوية.
- تشجيع وتطبيق الأفكار الجديدة الإبداعية في العمل والتي تساهم في تعزيز ثقافة التميز والتجديد والإبداع لما يعكسه ذلك على أداء الوحدات المحلية ككل، في ضوء الاستفادة القصوي من الموارد المتاحة .
- تقديم مكافآت وحوافز مادية ومعنوية مجزية لذوي الأداء المتميز المبتكر من العامل والذين يساهمون في تبسيط وتيسير إجراءات العمل وأسلوب تقديم الخدمات للمواطنين .
- استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة في تقديم الخدمات الحكومية وتبني الحكومة الإلكترونية على نطاق واسع في قطاع المحليات .
- تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات الإدارية ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية .
- العمل على جعل سياسات العمل أكثر مرونة، والحرص على تطويرها بشكل مستمر ودائم .
- تعزيز التواصل الإيجابي البناء بين العاملين بمختلف المستويات الإدارية وقيادتهم الإدارية من خلال عقد حلقات للحوار المفتوح والنقاش الإيجابي، الأمر الذي يساعد على القضاء على المعوقات والحواجز التي قد تنعكس سلبياً على العملية التنظيمية

بالوحدات المحلية واسلوب تقديم الخدمة فضلاً عما ينتج من تأخر في تقديم الخدمات .

- تشجيع ثقافة فرق العمل المميزة، بحيث تحرص الوحدات المحلية على تشكيل فرق عمل من العاملين الموهوبين من شأنها التفرغ للتعامل مع مختلف قضايا التنظيم الإداري والتي قد تعيق العمل بشكل غير مباشر .
- تدريب العاملين على التعامل بكفاءة مع مختلف الوسائل التكنولوجية المستخدمة في أساليب تقديم الخدمات في عصر الرقمنة الحالي .
- تبني إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية برامج إعادة هيكلة الوظائف، بحيث يعاد تصميمها بحيث تصبح أكثر مرونة بدلاً من الجمود الوظيفي الذي تعانيه وظائف الوحدات المحلية.

١٦- الدراسات المستقبلية:

بالرغم من أن الدراسة الحالية إهتمت بالتعرف على أثر القيادة الإبداعية وأبعادها على الفاعلية التنظيمية بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية، إلا أن هناك مجالات لدراسات مستقبلية في حاجة إلى البحث والدراسة، ومن بين تلك المجالات البحثية ما يأتي :

- إعادة إجراء نفس الدراسة الحالية على قطاعات صناعية أو خدمية أخرى بخلاف المحليات، مثل القطاع الصحي والقطاع المصرفي وقطاع صناعة الأغذية وقطاع صناعة الأدوية .
- إجراء دراسة للتعرف على معوقات وأسباب إنخفاض مستوي تبني قيادات الوحدات المحلية لسلوكيات القيادة الإبداعية.

- إجراء دراسة للتعرف على محددات الفاعلية التنظيمية بقطاع الحكم المحلي .
- تناولت الدراسة الحالية العلاقة المباشرة بين القيادة الإبداعية والفاعلية التنظيمية، ويمكن لدراسات أخرى أن تتول العلاقة غير المباشرة بينهما، وذلك من اختبار تأثير المتغيرات الوسيطة أو المعدلة في العلاقة بينهما مثل: البراعة التنظيمية، الملكية النفسية، الإرتباط بالعمل، سلوك العمل الإبتكاري.

١٧- المراجع العربية :

إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.

التميمي، علي حسين : عبد الغفور، قتيبة أمجد (٢٠٢٠)، أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٥٠)، ٣٢٢-٣٤١.

الصومالي، صباح بنت عبدالله : زكي، خديجة محمود : باجنيد، أريج عبدالله (٢٠٢٠)، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين : دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية : الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٨(٣)، ٢٣٤ - ٢٦١.

الطيب، مرام أحمد على (٢٠٢٠)، أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

العضايله، رائد محمد؛ أبو سميده، مروه خضر (٢٠١٤)، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار و التمويل في محافظات إقليم الجنوب، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ١٠(٣)، ٤٠٤ - ٤٢٥. العوض، ذوالفقار يوسف (٢٠١٨)، دور القيادة الإبداعية في التطوير التنظيمي : بالتطبيق على مجموعة دله البركة بالسعودية ٢٠١٢ - ٢٠١٧ م، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان .

المسعود، ربيع (٢٠١٤)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية دراسة حالة بنك البركة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

حمدي، خالد وليد (٢٠١٨)، أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، الاردن.

حموده، عبدالناصر محمد علي؛ القدسي، عبدالعزيز غالب عبدان؛ علي، نادية أمين محمد (٢٠١٨)، أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، ١٨٦، (١)٢، ٢٢١ -

رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٠٨)، أثر الدور الأخلاقي والمسئولية الإجتماعية على الفاعلية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية على شركات الدواء في مصر، رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة طنطا .

عبد الرازق، سيف حكمت، اليماني، علاء عبدالسلام (٢٠١٩)، خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الأزمات دراسة مسحية في UNDP في العراق/قطاع الإعمار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (٤٧)، ٢٩٠ - ٣٠٩.

موسي، أحمد إبراهيم (٢٠١٣)، أثر قيم وأخلاقيات العمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية المدركة: بالتطبيق على الوحدات المحلية التابعة لمجلس محلي مركز شبين الكوم في محافظة المنوفية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٣، ٢٤١ - ٣٣٠.

المراجع الأجنبية :

- Al Saadi, A . M . R . , & Al Mahasina, M . Am (2021), The Impact of Creative Leadership On Organizational Effectiveness : Strategic Thinking Is A Variable And Mediating Case Study-Dubai Police, International Journal of Education Humanities and Social Science, 4(1), 17-33.
- Ali, M . , Sheikh, A . Z . , Ali, I . , Jinji, P . , & Sumbal, M . S . (2020) . The moderating effect of supervisor–subordinate guanxi on the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness . Journal of East-West Business, 26(2), 161-192.
- Alsuwaidi, K . A . K . Y . , & Omar, A . J . (2020) . Structural model of principals' innovative leadership attributes on managerial creativity . International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology, 11(2), 150-156.
- Ariratana, W . , Ngang, T . K . , & Sirisooksilp, S . (2019) . The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization . Kasetsart Journal of Social Sciences, 40(2), 311-318.
- Etzioni, A . (1959) . Authority structure and organizational effectiveness . Administrative Science Quarterly, 43-67.
- Ghasemi, G . M . (2015) . Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness . Journal of Service Science and Management, 8(03), 443-451.

- Heyns, M . M ., McCallaghan, S ., & Roos, C . E . (2021) . Creative leadership and employee work wellness : Supervisor support as a mediator . Journal of Psychology in Africa, 31(1), 12-18.
- Jacobsen, C . B ., Andersen, L . B ., Bøllingtoft, A ., & Eriksen, T . L . M . (2021) . Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership . Public Administration Review .
- Jamrog, J . J ., & Overholt, M . H . (2004) . Measuring HR and organizational effectiveness . Employment Relations Today, 31(2), 33-45.
- Khalili, A . (2017), "Creative and innovative leadership : measurement development and validation", Management Research Review, 40 (10), 1117-1138.
- Mukhtar, M ., Risnita, R ., & Prasetyo, M . A . M . (2020) . The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict On Organizational Effectiveness . International Journal Of Educational Review, 2(1), 1-17.
- Nazarian, A ., Atkinson, P ., Foroudi, P ., & Edirisinghe, D . (2021) . Factors affecting organizational effectiveness in independent hotels—The case of Iran . Journal of Hospitality and Tourism Management, 46, 293-303.
- Park, Y . K . (2011) . The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments : The Role of Information Technologies . Doctoral dissertation, University Of Southern California .

- Pavlou, P . A ., & El Sawy, O . A . (2006) . From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments : The case of new product development . Information systems research, 17(3), 198-227.
- Porkiani, M ., & Hejinipoor, M . (2013) . Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court . European Online Journal of Natural and Social Sciences : Proceedings, 2(3 (s)), 1052.-1060.
- Potnuru, R . K . G ., Sahoo, C . K ., & Parle, K . C . (2021) . HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness : role of organizational learning culture . Journal of Asia Business Studies, 15(3), 401-419.
- Ratih, I ., Supartha, W ., Dewi, G ., & Sintaasih, D . (2016) . Creative leadership, knowledge sharing and innovation : evidence of small and medium enterprises . European Journal of Business and Management, 8(5), 15-25.
- Riza, M . F . (2021) . The Effect of Innovative Leadership and Creative Leadership to Organizational Learning, Organizational Adaptation and Adaptive Performance . JPAS (Journal of Public Administration Studies), 5(2), 51-55.
- Roos, C . E . (2016) . Exploring the relationship between creative leadership and flourishing employees, Doctoral dissertation, North-West University, South Africa, Potchefstroom Campus .

- Wen, L ., Zhou, M ., & Lu, Q . (2015) . Creative leadership and creativity : Mediating role of LMX and moderating role of psychological empowerment . Information Management and Management Engineering, 94, 269-276.