

دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية في ظل وجود

الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط

د. علي صالح علي الأعجم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة الحديدة

(الجمهورية اليمنية)

ali.saaleh@yahoo.com

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٢/١١/٨ م

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٢/١٠/٢٠ م

Doi: 10.52840/1965-009-004-015

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط الذي يمكن أن تؤديه الإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في القطاع المصرفي الإسلامي اليمني، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهدافها، ويتكون مجتمع الدراسة من (١٩٠٠) موظفاً، موزعين على أربعة بنوك إسلامية، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع (٣٢٠) استبانة على أفراد العينة بطريقة عشوائية، والصالح منها للتحليل الإحصائي (٣١٢) استبانة، وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية في تحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود دور معنوي للقيادة التحويلية على كل من الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري، ووجود دور معنوي للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري، ووجود دور وسيط للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الاهتمام بالقيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية؛ لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الإدارة الإلكترونية، الإبداع الإداري.

## Role of Transformational Leadership on Administrative Creativity in Yemeni Islamic Banking Sector in the Existence of Electronic Management as a Mediating Variable

Dr. Ali Saleh Ali Al-Ajam

Assistant Professor of Business Administration - College of  
Commerce and Economics - University of Hodeidah  
(Yemen)

ali.saaleh@yahoo.com

Date of Receiving the Research: 20/10/2022

Research Acceptance Date: 8/11/2022

Doi: 10.52840/1965-009-004-015

### Abstract:

The study aimed to determine the mediating role of e-management on the relationship between transformational leadership and administrative creativity in Yemeni Islamic banking sector. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study. The population of the study consisted of (1900) employees in four Yemeni Islamic Banks. Questionnaires of (320) were distributed randomly. A valid questionnaires of (312) were used for statistical analysis. The Structural Equation Modeling (SEM) was employed to analyze the collected data. The findings revealed a significant positive moral impact of transformational leadership on both: e-management and administrative creativity. The findings also showed a significant positive moral impact of e-management on administrative creativity. Simultaneously, the findings revealed a significant mediating role of e-management on the relationship between transformational leadership and administrative creativity. The study recommends that greater attention needs to be given to transformational leadership and e-management due to their positive impact on administrative creativity.

**Keywords:** transformational leadership, e-management, administrative creativity.

## ١- المقدمة:

لقد أولت الدول المتقدمة أهمية عظيمة للإدارة، فهي تعد حجر الأساس داخل المنظمة، وتطورها يدل على تطور المنظمة والأفراد، ومن أجل استمرارية هذا التطور؛ لابد من استمرارية المبادرة في إيجاد حلول بديلة للمشاكل التي تواجه العاملين، وهنا يظهر دور الإبداع الإداري إذا ما أدركنا أن التحول والتغيير والتطوير في أداء العاملين؛ هو ما تسعى إليه أي منظمة<sup>(١)</sup>، فالإبداع الإداري هو المفهوم الذي لن يتقدم، إذ إنه يمثل التركيز الدائم والمستمر للتوصل إلى ما هو جديد ومتطور، فقد أصبح الإبداع الإداري في المنظمات حاجة ملحة؛ لمواجهة تحدي المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة<sup>(٢)</sup>، إن علماء الإدارة "يتفقون منذ ثمانينيات القرن الماضي على أن القيادة تدفع المنظمة أو المؤسسة إلى الأمام، وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع بما يحقق أهداف المنظمة أو المؤسسة"<sup>(٣)</sup>، فالقيادة هي التي تستطيع تحقيق الأهداف<sup>(٤)</sup>، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني، نمط القيادة التحويلية، والتي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، فالقيادة التحويلية هي: "النمط الإداري الذي يسعى من خلاله القائد إلى إحداث التغيير نحو الأفضل باستخدام دافعيته الإلهامية وتأثيره المثالي على المرؤوسين؛ من أجل تحقيق مناخ تنظيمي إبداعي"<sup>(٥)</sup>، فالقيادة التحويلية اليوم تعتبر من أكثر الأنماط شهرة لقيادة المنظمات، وفي ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف الميادين، وخصوصاً التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛ حيث أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية؛ للتخلص من مشاكل وعيوب الإدارة التقليدية.

(١) أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، رشا سعيد، (١٤٧).

(٢) الأنماط القيادية وفقاً للشبكة الإدارية وعلاقتها بالتغيرات الشخصية والوظيفية، هناء إبراهيم محمد المتوكل، (١٧).

(٣) هناء إبراهيم محمد المتوكل، مرجع سبق ذكره، ص ٣.

(٤) درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون، مفيد محمد جمال بني عطا، ص ٣٩.

(٥) مفيد محمد جمال بني عطا، مرجع سبق ذكره، (٣٦).

"تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث" (٦)، فهي تساعد على الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية؛ من أجل تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات؛ لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقديم خدمات للمستفيدين بكفاءة عالية، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، وهذا ما يشجع على تبني الإدارة الإلكترونية (٧)، بل لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر الحديث المتسم بالتجديد والتغيير، حيث تعتبر نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين (٨) " فالإدارة الإلكترونية تعد نمطاً جديداً من أنماط الإدارة الحديثة التي تركز على أسس ومبادئ تختلف عن تلك المعارف عليها في الإدارة التقليدية" (٩)؛ "لذلك أصبح لزاماً على المنظمات أن تسعى إلى تدعيم قدرتها التنافسية عبر التكيف مع البيئة الإلكترونية، والعمل على الاستفادة منها" (١٠).

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يختصر الإجراءات ما ينعكس إيجابياً على مستوى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، لتصبح أكثر دقة وجودة، وتوفر الجهد والوقت والتكلفة، وتقضي على السلبات، فتبني الإدارة الإلكترونية يتطلب قيادة تحويلية؛ لإحداث تغييرات في النظام الإداري التقليدي، والتوجه نحو استيعاب مفردات العمل الإلكتروني (١١).

وحيث إن المنظمات اليمنية - وخصوصاً منظمات القطاع المصرفي - تعيش في بيئة تتسم بالتغيير والتطوير المستمر -؛ فهي في أمس الحاجة إلى ذلك النمط القيادي الذي يدعم استخدام

(٦) دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، محمد أحمد عبد العزيز الخطيب، (٢).

(٧) الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي، سعيدة براهيم، (٧).

(٨) تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، زينب مصطفى خليل، ٨٦/١٢.

(٩) مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، محمد جمال عمار، ٣.

(١٠) نموذج تبني استخدام الإنترنت في الخدمات المصرفية في تونس، (١٣) ١١، ص ٦٩.

(١١) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية، ياسر محمد صديق أبو القاسم، ص ١-٢.

الإدارة الإلكترونية، والبحث عن الجديد في مجال العمل، فالبنوك الإسلامية اليمنية تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية للعملاء؛ ما يتطلب منها أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية جديدة؛ لمواكبة تلك المستجدات، والتطورات المحيطة، والعمل على استغلال الموارد البشرية المؤهلة الاستغلال الأمثل، وفتح المجال لها للإبداع؛ لهذا ركزت الدراسة الحالية على القيادة التحويلية ودورها في الإبداع الإداري في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في البنوك الإسلامية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ونظراً لأهمية القيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري؛ قام الباحث بإجراء هذه الدراسة، في ظل ندرة الدراسات في هذا المجال في البيئة المحلية.

## ٢- الأطار النظري؛

### ٢-١ مفهوم الإبداع الإداري:

لا يوجد تعريف محدد جامع لمفهوم الإبداع الإداري، فكل باحث يعرفه من وجهة نظره وفي حدود مشكلة بحثه، وهذا الاختلاف جعل البعض ينظر إلى الإبداع الإداري بأنه: "إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال والوظائف وعمليات المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية وأنشطتها الأساسية" (١٢)، وعرفه (١٣) بأنه: "تقديم أفكار جديدة غير معلومة أو مألوفة لدى الآخرين، أو إيجاد استخدامات جديدة لشيء قائم معلوم، فالشخص الذي يقدم أفكاراً جديدة غير معلومة للأغلبية، أو يعرض فكرة جديدة لتطوير فكرة قائمة للأفضل وللصالح العام يعد مبدعاً"، في حين يرى (١٤) أن: "الإبداع الإداري ينطوي على خلق الأفكار الجديدة أو المزيج من مكونات معروفة وجعلها شيئاً جديداً يقدم حلاً لقيمة

(١٢) القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، (١٨)، ص ٤٤٧.

(١٣) مفاهيم إدارية معاصرة أحمد، الشيبان، و عنان أبو حمور، عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص ١٢.

(١٤) دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية، خلود هادي الربيعي، و حسين عبد الجبار نجم، ١، ص ٦.

لمشكلة ما وهو ينطوي أيضاً على دوافع وأحاسيس"، وعلى نفس المنوال يعرف (١٥) الإبداع الإداري بأنه: "مجموعة من المهارات أو لقدرات التي تمكن القائد الإداري من إنتاج أفكار جديدة مبتكرة قابلة للتطبيق من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية".

تأسيساً على ما تقدم فإن الباحث يعرف الإبداع بأنه عبارة عن: قدرة الفرد أو الموظف بشكل عام على توظيف استراتيجيات إبداعية جديدة؛ لتحقيق الأهداف التي تمت صياغتها، وهي ترتبط بتوليد أفكار مستحدثة في أسلوب العمل، أو إيجاد استخدامات جديدة لما هو موجود مسبقاً والقدرة على إحداث التغيير وإضافة مقترحات جديدة، لحل المشكلات.

## ٢-٢ أهمية الإبداع:

في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات "يعد الإبداع الإداري من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمات العامة والخاصة" (١٦)، حيث يقود المنظمات لتحقيق أهدافها، كما أوضح (١٧) أهمية الإبداع للمنظمة حيث يساعد على العمل بصورة أفضل، من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية، والهيكلة التنظيمي، فالإبداع يعد جانباً مهماً في العمل الإداري للمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها؛ "لأنه يوفر فرص البقاء والنمو والتطور، فعن طريقه يمكن إيجاد حلول للمشكلات، كما أن الإبداع الإداري في أي نظام يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمخرجات من الناحيتين الكمية والنوعية ولمجمل نشاطات النظام" (١٨)، كذلك تكمن أهمية الإبداع في "توليد أفكار جديدة يتم تطبيقها، وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل" (١٩)، فقد أصبح

(١٥) فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، (٢٠٠٢)، ص ٧٢٨.

(١٦) متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الفلسطينية، أشرف سليمان الصوفي، وأشرف عبد العزيز سلامة، (٢٠١٢)، ص ٦.

(١٧) القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، شهد خالد سليمان العزايزة، ص ٧.

(١٨) درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، سناء السوداني، ص ١٤.

(١٩) اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، طارق عبد الحميد السامرائي، عمان، الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع، ص ١٧.

ضرورة حتمية للإدارة وجزءاً من واجبات المدير الفعال، حيث يؤدي دوراً مهماً في حياة منظمات الأعمال.

## ٢-٢ مفهوم الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد ومنهج معاصر في مجال الإدارة، يعتمد كلياً على الإمكانيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، التي تساعد المنظمات على أداء الأعمال بال جودة المطلوبة، مع انخفاض التكاليف، وتمكن المنظمة من المنافسة. لقد حظي موضوع الإدارة الإلكترونية (e-management) باهتمام الباحثين لذلك؛ اختلفت وتباينت التعريفات بخصوصها؛ وذلك بسبب تنوع وتعدد وجهات نظر ومنطلقات الباحثين والمفكرين والمختصين في الجانب الإداري، لكنها لا تخرج عن المعنى والمضمون الذي أجمع عليه جميع من عرفوها، ولكن بكلمات مختلفة، يمكن ذكر بعض تلك التعريفات على سبيل المثال لا على سبيل الحصر: حيث عرفها<sup>(٢٠)</sup> بأنها "استخدام نتائج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء المنظمات، ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها"، وعلى نفس المنوال<sup>(٢١)</sup> بأنها "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات لطالبيها من خلال الحاسوب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع الأفراد، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي"، وبمفهوم أشمل يعرفها<sup>(٢٢)</sup>، بأنها "الإدارة الشاملة التي تستخدم كل الطاقات المتوفرة من موارد مادية وموارد بشرية وأساليب وتقنيات متطورة وبرمجيات من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها وتقديم الخدمات بفاعلية وجودة وفي أقصر وقت وباقل تكلفة"، وعلى نفس الصعيد يعرفها<sup>(٢٣)</sup> بأنها "عبارة عن قيام المؤسسة بمختلف مهامها وأنشطتها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في إجراء

(٢٠) ياسر محمد صديق أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص ٩.

(٢١) مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة لقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، محمد نعمان علوان، ص ١١.

(٢٢) تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، سمير براخية، ص ٩.

(٢٣) الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي، سعيدة براهيم، ص ١١.

معاملاتها والتواصل مع عملائها أو المستفيدين من خدماتها معتمدة في ذلك على إمكانياتها المتطورة والمتميزة في مجال الإنترنت وشبكات الاتصال بهدف زيادة فعالية الأداء بما يتناسب مع التقدم والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات"، كما تُعرف الإدارة لإلكترونية بأنها "القدرة على إدارة الخدمات والأنشطة الداخلية والخارجية وتقديمها إلى العملاء في الوقت المناسب بأقل جهد وبكفاءة عالية" (٢٤).

مما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، المتمثلة في شبكات الاتصال الداخلية، والخارجية، والإنترنت، ونظم الحاسب الآلي؛ من أجل تسهيل وإنجاز كافة الأعمال بالسرعة والجودة والدقة المطلوبة وبتكاليف وجهد أقل.

#### ٢-٤ أهمية الإدارة الإلكترونية؛

تتبع أهمية الإدارة الإلكترونية من كونها تعكس أهم وظيفة في أي منظمة من شأنها المحافظة عليها متوازنة مستقرة أمام التغيرات المتسارعة كل يوم، ألا وهي الإدارة، تلك الوظيفة التي تتميز عن بقية وظائف المنظمة بأنها تخطط، وتنظيم، وتوجه وتحفز، وتراقب الوظائف الأخرى جميعها (٢٥).

#### ٢-٥ مفهوم القيادة التحويلية؛

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة عام ١٩٧٨ على يد العالم الأمريكي Games McGregor Burns في كتابه "Leadership"، ولأهمية القيادة التحويلية؛ فقد تعددت وتنوعت تعاريفها، وسنورد أهم التعاريف، حيث عرفها الكثير من الكتاب والباحثين كل من وجهة نظره، فقد عرفها (٢٦) بأنها "ذلك النمط من القيادة الذي يركز على: الأهداف البعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية

(٢٤) متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، عايدة دايرة وملياء يخلف، ٧، ص ٨٨.

(٢٥) دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على محافظة جدة، ابتسام عبد القادر فتح الدين، (٣)، ص ٧.

(٢٦) خلود هادي الربيعي، وحسين عبد الجبار نجم، مرجع سبق ذكره، ص ٦.

واضحة وحفز وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية"، كما يرى (٢٧) بأن القيادة التحويلية "تضع رؤية واضحة المعالم لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل"، في حين عرفها Burns "بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (٢٨)، وعلى نفس المنوال يعرفها (٢٩) بأنها "أسلوب يتخذه القادة من أجل تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة الأهداف المرسومة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية".

مما سبق يتضح أن القيادة التحويلية تشير إلى التركيز على الأهداف البعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، ومدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه، والتحول في واقع المنظمة من الواقع الحالي إلى واقع أفضل، وتشمل القيادة التحويلية الأبعاد التالية:

التأثير المثالي: هو قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين باستعمال مواهبه وصفاته الكاريزمية ليصنع من ذاته نموذجاً حسناً ومثالاً يقتدي به الآخرون، وإذعانهم برغبة لجميع مطالبه، ويلزم لذلك مشاركة القائد بمواجهة المخاطر (٣٠).

الحفز الالهامي: هو التصرفات والسلوكيات والمهارات التي يتمتع بها القائد، والقدرة على إيضاح توقعاته للمرؤوسين، وجعلهم يلتزمون بتنفيذ الأهداف، وتعزيز روح الفريق بإثارة الحماس، والتحدي لدى المرؤوسين (٣١).

(٢٧) أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر من ٢٠١٧-٢٠١٨، محمد احمد علي، (٦)، ص ١٥٠.

(٢٨) دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية جابر شعيب الاسماعيل، (١)، ص ٤٥.

(٢٩) الغامدي، علي بن مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص ٧٢٨.

(٣٠) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة ميسان، حامد كاظم الشيباوي وسالم حيدر الكعبي، (٢٢)، ص ٣٤٤.

الاستشارة الفكرية: هي سعي القائد التحويلي لتحفيز الاتباع فكرياً؛ ليتمكنوا من امتلاك مهارات وأفكار إبداعية، وتشجيع حل مشكلات العمل، وفهمها بأساليب جديدة ومختلفة (٣٢).

الاعتبار الفردي: هو إظهار القائد التحويلي اهتماماته الخاصة باحتياجات الاتباع بشكل فردي، وتقديم المساعدة، والعناية بالفروقات الفردية بينهم عند تلبية احتياجاتهم، والاستماع جيداً لما يطرحوه (٣٣).

## ٦-٢ أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة المعاصرة، فهي تكتسب أهميتها من قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يتعلق بالبنوك الإسلامية اليمينية، فإن تبني القيادة التحويلية تعتبر في غاية الأهمية في الوقت الراهن؛ كونها تعد السبيل لتفجير الطاقات الإبداعية، والتفوق على المنافسين، والبقاء والاستمرار في دنيا الأعمال، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات على سبيل المثال: دراسة (٣٤)، ودراسة (٣٥)، ودراسة (٣٦)، ودراسة (٣٧)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى أن القادة التحويليين هم أكثر فعالية في البيئات المتصفة بالتغيير؛ ولذلك لا غرابة في أن تكون القيادة التحويلية عاملاً رئيساً ومهماً في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي

(٣١) أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية، باسم طارق الدليمي، ص ١٥.

(٣٢) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة اربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، رضا بن محمد عميرة، ص ٣٢.

(٣٣) حامد كاظم الشيباوي وسالم حيدر الكعبي مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٥.

(٣٤) الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين: دراسة على عينة من الجامعات الحكومية ولاية الخرطوم، يوسف آدم محمد شايب، ص ٣٣.

(٣٥) دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية، فكرية عبدالفتاح إسماعيل عجينة ورائيا محمد بهاء الدين بدر الدين، ٩، ص ٢٣٧.

(٣٦) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها، احمد محمد مرسي سعد، (٧٢) ١٤١، ١١٧.

(٣٧) مفيد محمد جمال بني عطا، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

تتسم بالتعقيد، وعدم الاستقرار<sup>(٣٨)</sup>، وعليه تنبع أهمية القيادة التحويلية؛ كونها تمثل حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث يرى<sup>(٣٩)</sup> أن القيادة التحويلية "تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وأساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة"، فتبني القيادة التحويلية اصبح ضرورة حتمية تؤدي إلى التعامل مع الأزمات ومواجهة التحديات وتحويلها إلى فرص<sup>(٤٠)</sup>؛ لهذا تتجه معظم المنظمات نحو تبني نمط القيادة التحويلية من أجل تطويرها وتقديمها واستمرارها في دنيا الأعمال.

### ٣- الدراسات السابقة:

#### ٣-١ الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

اهتمت عدد من الدراسات السابقة بالقيادة التحويلية كمتغير مستقل، وعلاقتها بعدد من المتغيرات التابعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ودور معنوي بينها وبين تلك المتغيرات، مثل: إدارة التغيير التنظيمي<sup>(٤١)</sup>، وجودة الخدمة<sup>(٤٢)</sup>، وتحقيق النجاح الاستراتيجي<sup>(٤٣)</sup>، وإدارة المعرفة والتمكين الإداري<sup>(٤٤)</sup>. في حين تناولت بعض الدراسات الإبداع الإداري كمتغير مستقل وعلاقته ببعض المتغيرات التابعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة واثر معنوي بين الإبداع

(٣٨) أثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية بحث تحليلي في عينة من المصارف الأهلية العراقية، انتصار عباس حمادي ٥٤، ص ٦٩.

(٣٩) إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري: دراسة حالة غرفة الطائف التجارية، عتيق علي أحمد الثقفي، (٧)، ص ٢٧.

(٤٠) اثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس أدرار، فتحية بقادري و زينب العلال، ص ١.

(٤١) رشا سعيداً مرجع سبق ذكره (٢٣) ١٩٧-١٦١، ٣٩.

(٤٢) أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات-تقرت، إلهام عيادي و نادية خليل مرجع سبق ذكره.

(٤٣) بقادري، فتحية والعاللي، زينب، مرجع سبق ذكره.

(٤٤) الثقفي، عتيق علي أحمد، مرجع سبق ذكره.

الإداري وتلك المتغيرات مثل: الأداء الوظيفي (٤٥)، والتطوير لتنظيمي (٤٦)، وتقييم الأداء الوظيفي (٤٧)، وجودة الخدمات (٤٨).

أيضاً هناك دراسات أهتمت بالإبداع الإداري كمتغير تابع وتأثره ببعض المتغيرات المستقلة، وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير معنوي لتلك المتغيرات على الإبداع الإداري مثل: المناخ التنظيمي (٤٩)، وضغوط العمل (٥٠)، والثقافة التنظيمية (٥١).

كما تناولت عدد من الدراسات أبعاد القيادة التحويلية، والإبداع الإداري، حيث أجرى: (٥٢)، دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الرياضي لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الرياضي.

(٤٥) الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، إيمان عسكر حاوي، (٤٨)، ٤٩-٦٦.

(٤٦) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، عاطف عوض، (٣)، ٢٩، ١٩٧-٢٤٤.

(٤٧) دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى آزدي التعميمي في مدينة كركوك، سامي شاهر عسكر و سوسن إبراهيم رجب، (٦)، ٢، ١-٢٥.

(٤٨) أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في محافظة حضر موت، فوزي علي بلحاج و خالد محمد الجابري، (١٧)، ٢٨، ١-٢٨.

(٤٩) أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، أمال جرجاجة، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، بسكرة.

(٥٠) أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للعاملين، فوزية رباحي، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

(٥١) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، علاء حاكم الناصر وزينة حمودي حسين، (٥٦)، ١١٤-١٦٤.

(٥٢) احمد محمد مرسي سعد، مرجع سبق ذكره.

دراسة (٥٣)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية القيادة التحويلة في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين فاعلية القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري.

دراسة (٥٤)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية في فلسطين، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الإبداع.

دراسة (٥٥)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

دراسة (٥٦)، استهدفت الدراسة قياس فاعلية القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية ومهارات الإبداع الإداري.

دراسة (٥٧)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في إبداع العاملين من خلال الأمان النفسي في شركة الاتصالات بالقاهرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في إبداع العاملين من خلال الأمان النفسي.

خلص الباحث مما سبق إلى: اتفاق معظم الدراسات السابقة على وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والمتغيرات التابعة التي ارتبطت بها كما هو موضح أعلاه، كما تبين وجود علاقة ودور إيجابي للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري.

(٥٣) مفيد محمد جمال بني عطا، مرجع سبق ذكره.

(٥٤) القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، أشرف الشريف، (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.

(٥٥) فكرية عبدالفتاح إسمايل عجيبة و رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين، مرجع سبق ذكره.

٥٦ علي بن مرزوق الغامدي، مرجع سبق ذكره.

(٥٧) أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسي، نيفين عزت علي و دعاء محمد رستم، (١١)١٢، ٢٦٢-٣١٧.

## ٣-٢ الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

اهتمت عدة دراسات بالإدارة الإلكترونية، وتناولتها كمتغير تابع مثل:

دراسة (٥٨)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تؤثر إدارة المعرفة بجميع أبعادها في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي.

دراسة (٥٩)، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية.

دراسة (٦٠)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية بمحافظة كفر الشيخ بمصر، وتوصلت إلى الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية.

دراسة (٦١)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمستشفى صبراتة التعليمي، توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

(٥٨) أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة، علي عبدالله الحاكم، وخلود عطية احمد الفليت، (١٠)، ١٥٩-١٣٦.

(٥٩) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمصلحة التنظيم العام بمقر بلدية عين كرشة، توفيق بومعراف، (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

(٦٠) اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية، نهال البيبي صبح، (٣١)، (٣٦٧-٣٩٨).

(٦١) الثقافة التنظيمية واثرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمستشفيات - دراسة تطبيقية بمستشفى صبراتة التعليمي، عامر المختار عبدالله الحمودي، (١٤)، ٤٧-١.

دراسة (٦٢)، هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، خلصت الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في تطبيق الإدارة الإلكترونية جاءت مرتفعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد المعوقات لأثر الجنس والخبرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل العلمي لحملة الدكتوراه.

دراسة (٦٣)، هدفت الدراسة لتسليط الضوء على واقع تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية المتبع في وزارة العلوم والتكنولوجيا، خلصت الدراسة إلى أن توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية جيدة ولكنها تعاني ضعفا فيما يخص أساليبها المستخدمة في تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

من خلال العرض أعلاه، ومن خلال المراجعة للأدبيات المتاحة حول القيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية، تبين؛ على الرغم من دراسة علاقة القيادة التحويلية بعدة متغيرات، وكذلك دراسة علاقة الإدارة الإلكترونية بعدة متغيرات؛ إلا أنه لا يوجد أي دراسة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية في دراسة مستقلة في حدود علم الباحث.

### ٣-٣ الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

تناولت العديد من الدراسات السابقة الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري مثل: دراسة (٦٤)، هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري في شركات الأدوية الفلسطينية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري.

(٦٢) المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بكفاءتهم الإدارية من وجهة نظرهم، علاء محمد محمود الغراير، (رسالة ماجستير)، جامعة جرش، الأردن.  
 (٦٣) تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، زينب مصطفى خليل، (٨٦)، ١٢، ١٩٥-١٧٢.  
 (٦٤) أشرف سليمان الصوفي وأشرف عبد العزيز سلامة، مرجع سبق ذكره.

دراسة (٦٥)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري في وزارة المواصلات والتكنولوجيا بغزة - فلسطين، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ )، بين الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر معنوي للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري.

دراسة (٦٦)، هدفت الدراسة إلى معرفة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين لدى وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري.

#### ٤- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن معظمها قد أُجريت في بيئات عربية وأجنبية غير البيئة اليمنية، كما أنها قد تناولت منظمات تختلف تماماً عن منظمات القطاع المصرفي الإسلامي اليمني، كما أنه لا توجد أي دراسة تناولت أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في ظل وجود الإدارة الإلكترونية في حدود علم الباحث، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري؛ إلا أن هذه المفاهيم مازالت تواجه العديد من التحديات والقصور سواء على المستوى النظري أو المستوى التطبيقي في البيئة المحلية اليمنية (٦٧)؛ لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص المعرفي وردم الفجوة البحثية في هذا المجال في البيئة اليمنية بشكل خاص وفي البيئة العربية بشكل عام؛ لذلك يسعى الباحث لإجراء هذه الدراسة في القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، والتي تُعد من الدول الأقل نمواً على الصعيد

(٦٥) محمد أحمد عبد العزيز الخطيب، مرجع سبق ذكره.

(٦٦) تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى موظفي وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، أريج أصر، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.

(67) Challenges of adoption of internet banking service in Yemen, Al-Ajam Ali Saleh, Md Nor Khalil, (33)2, pp.178-194.

المصري، وذات هيكل مصر في يغلب عليه الطابع التقليدي<sup>(٦٨)</sup>، حيث تناولت الدراسة الحالية دراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط في البنوك الإسلامية اليمنية، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

#### ٥- مشكلة البحث:

من خلال المراجعة لأدبيات الإدارة؛ تبين أن المنظمات على اختلاف أنواعها، تعيش اليوم في عالم يتسم بالتغيير والمنافسة، الأمر الذي يستدعي من قياداتها ضرورة الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة - الإدارة الإلكترونية- في إدارة منظماتهم، وسرعة توظيف المنهج الإبداعي للتأقلم مع التغيرات البيئية السريعة في دنيا الأعمال<sup>(٦٩)</sup>، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث للبنوك الإسلامية محل الدراسة؛ لغرض جمع المعلومات اللازمة لمعرفة نمط القيادة المتبع وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومستوى الإبداع الإداري؛ اتضح وجود قصور في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فعلى الرغم من الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية والفوائد العديدة التي تحققها للبنوك وللعلماء؛ إلا أنها لا تطبق في البنوك محل الدراسة بالشكل المطلوب، وقد يعود ذلك القصور في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى نمط القيادة المتبع، وعدم الوعي الكافي بأهمية الإدارة الإلكترونية، وفي حدود علم الباحث لم تتطرق الدراسات السابقة إلى دراسة القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع المصرفي بالجمهورية اليمنية ولاسيما في البنوك الإسلامية، وعلى الرغم من تناول بعض الدراسات للقيادة التحويلية والإبداع الإداري مثل: دراسة<sup>(٧٠)</sup>، ودراسة<sup>(٧١)</sup>، ودراسة<sup>(٧٢)</sup>، ودراسة<sup>(٧٣)</sup>، ودراسات

(68) Challenges of adoption of internet banking service in Yemen, Al-Ajam Ali Saleh, Md Nor Khalil, (33)2, pp.178-194. .

(٦٩) القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، شهد خالد سليمان العزيزة، (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى - غزة.

(٧٠) الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين: دراسة على عينة من الجامعات الحكومية ولاية الخرطوم، يوسف آدم محمد شايب، (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

(٧١) أشرف الشريف، مرجع سبق ذكره.

أخرى تناولت الإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري مثل: دراسة (٧٤)، ودراسة (٧٥)؛ إلا أنه لا توجد أي دراسة تناولت دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط؛ ومن هنا برزت المشكلة البحثية التي دعت الباحث لإجراء هذه الدراسة، لسد النقص المعرفي وردم الفجوة البحثية، في محاولة منه تسليط الضوء على هذه المتغيرات من خلال بناء نموذج يفسر دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، وبناءً على ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

- ما الدور المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري؟
- ما الدور المباشر للقيادة التحويلية على الإدارة الإلكترونية؟
- ما الدور المباشر للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري؟
- ما الدور غير المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط؟

#### أهداف البحث:

- تحديد الدور المباشر للقيادة التحويلية على تحقيق الإبداع الإداري.
- بيان الدور المباشر للقيادة التحويلية على الإدارة الإلكترونية.
- تحديد الدور المباشر للإدارة الإلكترونية على تحقيق الإبداع الإداري.
- قياس الدور غير المباشر للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

=

(٧٢) احمد محمد مرسي سعد، مرجع سبق ذكره.

(٧٣) مفيد محمد جمال بني عطا، مرجع سبق ذكره.

(٧٤) محمد أحمد عبد العزيز الخطيب، مرجع سبق ذكره.

(٧٥) أشرف سليمان الصوفي، وأشرف عبد العزيز سلامة، مرجع سبق ذكره.

**٦- أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث الحالي في قياس دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، ويمكن الإشارة إلى الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث، وذلك على النحو الآتي:

**٦-١ الأهمية العلمية:**

- تظهر الأهمية العلمية للبحث من خلال تقديم مفهوم مبسط عن القيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية والإبداع الإداري.
- محاولة إثراء الجانب المعرفي في مجال القيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية، والإبداع الإداري، حيث يأمل الباحث أن يستفيد منها الأكاديميون والمهتمون في هذا الجانب.
- الإسهام في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة اليمنية بشكل خاص ببحث تناول دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية في البنوك الإسلامية اليمنية، والبنوك المماثلة.

**٦-٢ الأهمية العملية:**

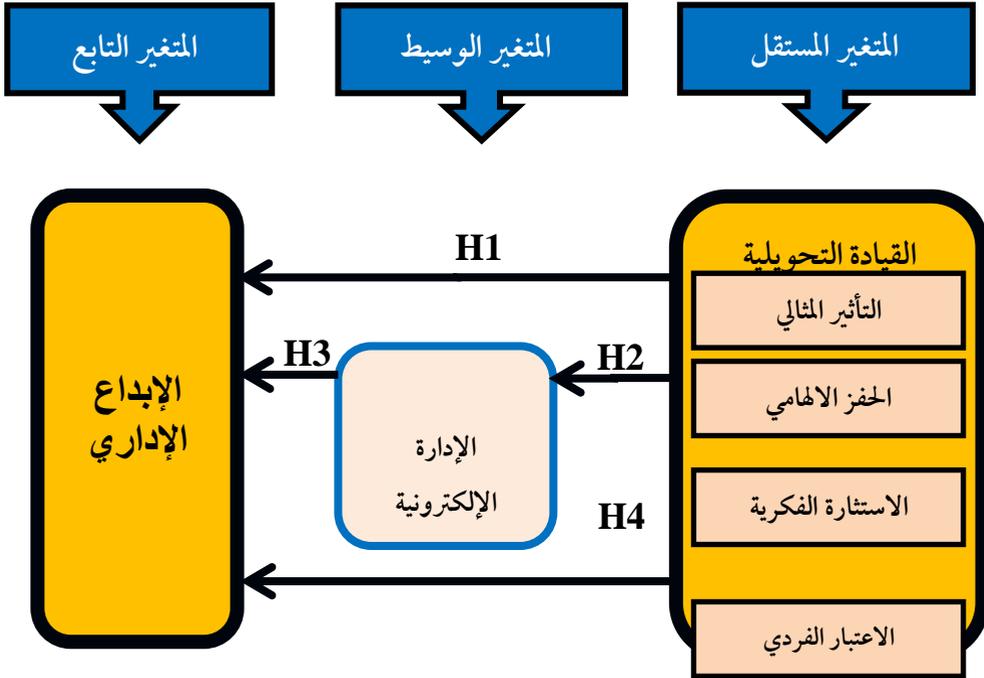
- تزويد البنوك محل البحث والبنوك المماثلة بمعلومات دقيقة عن مستوى توافر القيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية، والإبداع الإداري.
- تزويد البنوك محل البحث والبنوك المماثلة بمعلومات مفيدة عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية.
- قد تسهم نتائج البحث في معالجة نقاط الضعف في البنوك محل البحث؛ وذلك من خلال تبني القيادة التحويلية؛ لتسهيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ودعم الإدارة الإلكترونية وتحقيق الإبداع الإداري؛ لتقديم أفضل الخدمات، ومواكبة التطورات العالمية.

**٧- نموذج البحث:**

تم بناء نموذج المعرفي في ضوء مشكلة البحث، وبناءً على ما جاء في عدد من الدراسات السابقة التي منها: دراسة (٧٦)، دراسة (٧٧)، دراسة (٧٨)، ودراسة (٧٩)، ودراسة (٨٠)،

(٧٦) أصر، أريج، مرجع سبق ذكره.

ودراسة (٨١)، ودراسة (٨٢)، وبين الشكل (١) نموذج البحث، الذي يبين متغيرات البحث المستقلة، المتمثلة بإبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والحفز الالهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والمتغير الوسيط، المتمثل بالإدارة الإلكترونية، والمتغير التابع المتمثل بالإبداع الإداري.



شكل (١): النموذج المعرفي

(٧٧) الخطيب، محمد أحمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره.

(٧٨) شايب، يوسف آدم محمد

(٧٩) الصوفي، أشرف سليمان، وسلامة، أشرف عبد العزيز، مرجع سبق ذكره.

(٨٠) الشريف، أشرف / مرجع سبق ذكره.

(٨١). سعد، احمد محمد مرسي، مرجع سبق ذكره.

(٨٢) عطا، مفيد محمد جمال بني، مرجع سبق ذكره.

**٨- فرضيات البحث:****الفرضية الرئيسية الأولى:**

استناداً إلى الإطار النظري، وبناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة: مثل دراسة (٨٣)، ودراسة (٨٤)، ودراسة (٨٥)، ودراسة (٨٦)، ودراسة (٨٧) اللاتي أكدت على أن القيادة التحويلية لها دور في تحقيق الإبداع الإداري، فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى على النحو الآتي:

ف1 يوجد دور معنوي مباشر للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري.  
ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية تم صياغتها على النحو الآتي:

ف1/1 يوجد دور معنوي مباشر للتأثير المثالي على الإبداع الإداري.

ف1/2 يوجد دور معنوي مباشر للحفز الالهامي على الإبداع الإداري.

ف1/3 يوجد دور معنوي مباشر للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري.

ف1/4 يوجد دور معنوي مباشر للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

بالاعتماد على النموذج المعرفي، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها؛ تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية كالتالية:

ف2 يوجد دور معنوي مباشر للقيادة التحويلية على الإدارة الإلكترونية.  
ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية تم صياغتها على النحو الآتي:

ف2/1 يوجد دور معنوي مباشر للتأثير المثالي على الإدارة الإلكترونية.

ف2/2 يوجد دور معنوي مباشر للحفز الالهامي على الإدارة الإلكترونية.

ف2/3 يوجد دور معنوي مباشر للاستشارة الفكرية على الإدارة الإلكترونية.

(٨٣) احمد محمد مرسي سعد، مرجع سبق ذكره.

(٨٤) عطا، مفيد محمد جمال بني، مرجع سبق ذكره.

(٨٥) أشرف الشريف، مرجع سبق ذكره.

(٨٦) فكرية عبدالفتاح إساعيل عجينة، و رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين، مرجع سبق ذكره.

(٨٧) علي بن مرزوق الغامدي، مرجع سبق ذكره.

ف2/4 يوجد دور معنوي مباشر للاعتبار الفردي على الإدارة الإلكترونية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

استناداً إلى النموذج المعرفي، وبناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة: مثل دراسة (٨٨)، ودراسة (٨٩)، ودراسة (٩٠) اللاتي أكدت على أن الإدارة الإلكترونية لها دور على الإبداع الإداري؛ فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة على النحو الآتي:

ف3 يوجد دور معنوي مباشر للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

بالاعتماد على النموذج المعرفي والاطار النظري، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة كالاتية:

ف٤ يوجد دور معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية تم صياغتها على النحو الآتي:

ف1/4 يوجد دور معنوي غير مباشر للتأثير المثالي على الإبداع الإداري من الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

ف2/4 يوجد دور معنوي غير مباشر للحفز الإلهامي على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

ف3/4 يوجد دور معنوي غير مباشر للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

ف4/4 يوجد دور معنوي غير مباشر للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

### ٩- منهج البحث وإجراءاته:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية، وهو يتناسب مع الموضوع البحثي الراهن، الذي يهدف إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تحقيق

(٨٨) أشرف سليمان الصوفي، و أشرف عبد العزيز سلامة، مرجع سبق ذكره.

(٨٩) محمد أحمد عبد العزيز الخطيب، مرجع سبق ذكره.

(٩٠) أريج أصر، مرجع سبق ذكره.

الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، إذ إن الاعتماد على هذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة (٩١).

### ١٠- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين في البنوك الإسلامية - أمانة العاصمة صنعاء- والبالغ عددهم (١٩٠٠) موظفاً وموظفة - من ذوي الاختصاص وذوي المستويات الأشرفية والإدارية- موزعين على أربعة بنوك هي: بنك التضامن الإسلامي الدولي، وبنك سبا الإسلامي، ومصرف اليمن والبحرين الشامل، والبنك اليمني الإسلامي - حسب إحصائيات صادرة عن إدارة الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة (٩٢)، والجدول (١) يوضح حجم مجتمع البحث، وقد وقع الاختيار على هذه البنوك نظراً لتوافر الظاهرة محل البحث في هذه البنوك، حيث تعتبر هذه البنوك إحدى الدعائم الرئيسة للاقتصاد الوطني، كما تتميز البيئة المصرفية بالتغير المستمر؛ ما يفرض عليها مواكبة كافة التغيرات المحيطة، وتبني القيادة التحويلية؛ لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛ من أجل تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية.

جدول (١): حجم مجتمع البحث

م	البنك	مجتمع البحث (عدد الموظفين)
١	بنك التضامن الإسلامي الدولي	758
٢	بنك سبا الإسلامي	637
٣	مصرف اليمن والبحرين الشامل	270
٤	بنك اليمن الإسلامي	235
	المجموع	١٩٠٠ موظفاً وموظفة

### ١١- عينة البحث:

تم استخدام الجداول الإحصائية لتحديد الحجم الأمثل لعينة الدراسة، في الدراسة الحالية يتمثل حجم مجتمع البحث بـ (١٩٠٠) موظفاً وموظفة، كما هو موضح بالجدول (١)، وبالعودة إلى الجداول الإحصائية 1970 (٩٣) تبين أن حجم العينة الأمثل المقابل لحجم مجتمع البحث

(٩١) سيدي عبد القادر، دقة مصداقية نتائج البحث العلمي في دراسة الظاهرة النفسية بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي - دراسة ميدانية بجامعة الشلف، مجلة التنمية البشرية، ١٠، ص ٢٣٩.

(٩٢) مقابلة في يوم ١٧ مايو لعام ٢٠٢٢م.

(93) Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. , Determining sample size for research activities •Educational and Psychological Measurement •30, 607-610 .

(١٩٠٠)، هو (٣٢٠) مفردة، وبالتالي فإن حجم عينة الدراسة الحالية، التي ستخضع للدراسة والتحليل، ويتم توزيع الاستبانة عليهم، هو (٣٢٠) مستجوباً، وكون مجتمع الدراسة يتكون من عدة بنوك؛ فقد تم تحديد حجم العينة لكل بنك وفقاً لحجمه في مجتمع البحث بشكل متناسب، وقد تم توزيع (٣٢٠) استبانة على جميع أفراد العينة بطريقة عشوائية، وتمت استعادة (٣١٥) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣١٢) استبانة، كما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢): حجم عينة البحث والاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

م	اسم شركة التامين	حجم العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة
١	بنك التضامن الإسلامي الدولي	١٢٨	١٢٨	١٢٥	١٢٣
٢	بنك سبأ الإسلامي	١٠٧	١٠٧	١٠٥	١٠٥
٣	مصرف اليمن والبحرين الشامل	٤٥	٤٥	٤٥	٤٤
٤	بنك اليمن الإسلامي	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
	المجموع	٣٢٠	٣٢٠	٣١٥	٣١٢

#### ١٢- أداة البحث:

تم تطوير أداة البحث (الاستبانة)، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة والإطار النظري ذي العلاقة، مثل: دراسة (٩٤)، ودراسة (٩٥)، ودراسة (٩٦)، ودراسة (٩٧)، ودراسة (٩٨)، ودراسة (٩٩)، ودراسة (١٠٠)، واشتملت الاستبانة على أربعة أقسام أساسية: القسم الأول يشمل البيانات الوظيفية والشخصية للمستقصى منهم، والأقسام: الثاني والثالث والرابع تشمل عبارات تقيس أبعاد متغيرات البحث: القيادة التحويلية (٢٠) عبارة، والإدارة الإلكترونية (٦) عبارات، والإبداع الإداري (٦) عبارات، على التوالي، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة

(٩٤) أريج أصر، مرجع سبق ذكره.

(٩٥) محمد أحمد عبد العزيز الخطيب، مرجع سبق ذكره.

(٩٦) يوسف آدم محمد شايب، مرجع سبق ذكره.

(٩٧) أشرف سليمان الصوفي، وأشرف عبد العزيز سلامة، مرجع سبق ذكره.

(٩٨) أشرف الشريف، مرجع سبق ذكره.

(٩٩) احمد محمد مرسي سعد، مرجع سبق ذكره.

(١٠٠) مفيد محمد جمال بني عطا، مرجع سبق ذكره.

بصيغتها الأولية على عدد من المتخصصين والخبراء في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من وضوح العبارات، وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وقد قام الخبراء بالتعديل على بعض الفقرات، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على الموافقة بنسبة (95%) من آراء المحكمين، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (32) فقرة.

### 13- التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات:

#### 13-1 التحليل الأولي للبيانات:

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قام الباحث بحساب قيمة الالتواء Skewness و التفلطح Kurtosis للبيانات، كما يوضح ذلك الجدول (3).

جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

م	المتغيرات	الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis
1	التأثير المثالي	-0.912	0.972
2	الحفز الالهامي	-0.793	0.419
3	الاستئارة الفكرية	-0.763	0.646
4	الاعتبار الفردي	-0.664	0.260
5	الإدارة الإلكترونية	-0.753	0.144
6	الإبداع الإداري	-0.684	0.397

تشير النتائج بالجدول (3) إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات، حيث إن قيمة الالتواء تراوحت ما بين (-0.664 و 0.912، -0) والتفلطح (+0.144 و +0.972).

كما تم التأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات، من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، كما يوضحه الجدول (4).

جدول (4): أدلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التأثير المثالي	3.149	0.318
الحفز الالهامي	3.165	0.316
الاستئارة الفكرية	3.038	0.329
الاعتبار الفردي	2.237	0.447
الإدارة الإلكترونية	2.275	0.440

تشير النتائج بالجدول (4) أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، حيث تراوحت ما بين (2، 237) و (3، 165) مما يدل على عدم وجود التعدد الخطي لها، كما تراوحت قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) ما بين (0، 316) و (0، 447) وهي قيم لم تتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على عدم وجود التعدد الخطي<sup>(101)</sup>.

(101) أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، كلية التجارة - جامعة المنوفية، ص 137.

كما استخدمت مصفوفة الارتباط لغرض التأكد من عدم وجود تداخل بين المتغيرات، كما يوضحها الجدول رقم (5).

جدول (5): مصفوفة الارتباط

الإبداع الإداري	الإدارة الإلكترونية	الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	الحفز الإلهامي	التأثير المثالي	
					1	التأثير المثالي
				1	0.009	الحفز الإلهامي
			1	0.517	0.006	الاستثارة الفكرية
		1	0.334	0.181	0.069	الاعتبار الفردي
	1	0.001	0.085	0.082	0.143	الإدارة الإلكترونية
1	0.247	0.245	0.120	0.147	0.168	الإبداع الإداري

النتائج بالجدول (5) توضح عدم وجود مشكلة التداخل بين المتغيرات، حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط بين المتغيرات (0,517) (102).

### ١٣-٢ التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Exploratory Factor Analysis

التحليل العاملي الاستكشافي هو طريقة إحصائية لتحليل المتغيرات إلى مكوناتها أو أبعادها أو عواملها (103)، تم استخدام (EFA)؛ لاختبار الجودة الكلية ومدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي وكفاية العينة، كما استخدم الباحث عدة طرق منها: طريقة عوامل المحور الرئيسية Principal Axis Factoring حيث تم حساب قيم الشعبات Factor Loadings لكل عامل وكذلك قيم الشيوخ Communalities لها بعد تدويرها بطريقة (Varimax)، واختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO)، واختبار Bartlett، واختبار الارتباط المضاد Anti-Image لمعرفة جودة كل فقرة من فقرات المقياس على حده، ويعتبر أفضل تشعب عاملي للمفردة يساوي (0,30) فما فوق (104)، (105)، (106). وقد أسفر التحليل العاملي الاستكشافي عن استبعاد بعض العبارات التي أظهرت النتائج قيمة الاشتراكات الأولية Communalities أقل من 0,50، وهي:

(102) أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(103) Multivariate data Analysis Hair, et. al.

(104) Chan, et. al. Structural equation modeling in rehabilitation counseling research. Rehabilitation Counseling Bulletin, 51(1), p55.

(105) التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، محفوظ جودة، ص 78.

(106) اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق، محمد بوزيان تيغزة، ص 280.

(Inspirational\_M4=0.429)، (Ideal\_Impact5=0.374)

(Administrative\_C1=0.467)، (e\_Management6=0.461) كما يوضحها

الجدول (6).

جدول رقم (6): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

البعد الثاني: الحفز الإلهامي				البعد الأول: التأثير المثالي			
التباين المفسر = (٤٥%)، (K.M.O = (٠,٨٧٤) Alpha = (85.8) · Bartlett's Test-P = (0.000)				التباين المفسر = (٥١%)، (K.M.O = (0.835) Alpha = (86%) · Bartlett's Test-P = (0.000)			
رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشبوع Communality	Anti- image	رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشبوع Communality	Anti- image
١	.846	.602	.878 <sup>a</sup>	١	.840	.509	.853 <sup>a</sup>
٢	.834	.695	.858 <sup>a</sup>	٢	.834	.598	.820 <sup>a</sup>
٣	.776	.715	.851 <sup>a</sup>	٣	.773	.696	.807 <sup>a</sup>
٤	.759	.429	.919 <sup>a</sup>	٤	.713	.706	.834 <sup>a</sup>
5	.655	.576	.884 <sup>a</sup>	٥	.611	.374	.887 <sup>a</sup>
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية				البعد الثالث: الاستثارة الفكرية			
التباين المفسر = (٤٤%)، (K.M.O = (0.833) Alpha = (86.3%) · Bartlett's Test-P = (0.000)				التباين المفسر = (٤٧%)، (K.M.O = (0.892) Alpha = (85.9) · Bartlett's Test-P = (0.000)			
رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشبوع Communality	Anti- image	رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشبوع Communality	Anti- image
1	.841	.538	.833 <sup>a</sup>	١	.890	.613	.908 <sup>a</sup>
2	.809	.707	.815 <sup>a</sup>	٢	.845	.792	.860 <sup>a</sup>
3	.802	.644	.878 <sup>a</sup>	٣	.823	.714	.882 <sup>a</sup>
4	.733	.654	.814 <sup>a</sup>	4	.783	.611	.913 <sup>a</sup>
5	.710	.503	.828 <sup>a</sup>	5	.782	.677	.906 <sup>a</sup>
الإبداع الإداري				الإدارة الإلكترونية			
التباين المفسر = (٧١%)، (K.M.O = (0.833) Alpha = (80.8%) · Bartlett's Test-P = (0.000)				التباين المفسر = (٦٢%)، (K.M.O = (0.910) Alpha = (85.5%) · Bartlett's Test-P = (0.000)			
رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشبوع Communality	Anti- image	رقم الفقرة	التشبعات Loadings	قيم الشبوع Communality	Anti- image
1	.827	.467	.907 <sup>a</sup>	1	.906	.763	.893 <sup>a</sup>
2	.797	.599	.886 <sup>a</sup>	2	.874	.821	.873 <sup>a</sup>
3	.789	.684	.819 <sup>a</sup>	3	.869	.755	.931 <sup>a</sup>
4	.774	.622	.829 <sup>a</sup>	4	.856	.733	.912 <sup>a</sup>
5	.715	.511	.783 <sup>a</sup>	5	.825	.680	.924 <sup>a</sup>
6	.684	.634	.801 <sup>a</sup>	6	.679	.461	.941 <sup>a</sup>

يوضح الجدول (٦) أن نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أسفرت عن جودة كلية عالية لمقياس الدراسة، حيث وصلت قيمة (KMO) لأبعاد القيادة التحويلية كما يلي: التأثير المثالي (0.835)، والحفز الإلهامي (٠,٨٧٤)، والاستثارة الفكرية (0.892)، والاعتبار الفردي (0.833)، وكذلك قيمة (KMO) للإدارة الإلكترونية (0.910)، والإبداع الإداري (0.833)، وهي قيم أكبر من (٠,٥٠) مما يدل على الاعتمادية العالية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي، وكذلك نستطيع الحكم بكفاية حجم العينة، كما يبيّن الجدول رقم

(٦) أيضاً أن القيمة الاحتمالية P-Value الناتجة من اختبار Bartlett ذو دلالة إحصائية أقل من (٥٪) حيث تساوي (٠,٠٠٠)، وهذا يدل على وجود ارتباطات معنوية بين أبعاد المقياس؛ وبالتالي تكون العينة مستوفية للشروط ومناسبة للتحليل العاملي، كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم الارتباط المضاد Anti-image للفقرات تتراوح بين (٠.783a) و (٠.931a)؛ مما يدل على أن كل فقرة من فقرات المقياس تتسم بجودة عالية؛ وبالتالي فهي صالحة للاستخدام في التحليل العاملي<sup>(١٠٧)</sup>، كذلك نلاحظ من الجدول (6) أن قيم معامل الشيوخ أو الاشتراكات Commuality تراوحت ما بين (٠.503) و (٠.821)؛ مما يدل على أن فقرات المقياس ذات جودة عالية، ولها دور بارز في تفسير المتغيرات الكامنة التي تتبعها، أسفر التحليل العاملي إلى تلخيص الفقرات من (٣٢) فقرة إلى (٢٨) فقرة تحت ستة متغيرات فسرت مجتمعة (71٪) من إجمالي التباين الكلي، تعتبر هذه النسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية<sup>(١٠٨)</sup>، وقد حذف الباحث (٤) فقرات لعدم انطباق الشروط اللازمة لبقائها.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن مقياس القيادة التحويلية، ومقياس الإدارة الإلكترونية، ومقياس الإبداع الإداري تتمتع بثبات كبير وصدق تكويني مرتفع، وأنها فعلاً تقيس ما صُممت لقياسه، وبذلك تكون المقاييس صالحة للاستخدام في البحث العلمي<sup>(١٠٩)</sup>.

### ١٣-٣ اختبار ثبات ومصداقية أداة البحث:

لتحديد مدى ثبات أداة الدراسة ومصداقية إجابات أفراد العينة؛ تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، والجدول (٧) يظهر نتيجة هذا الاختبار.

### جدول (٧): نتائج اختبار Cronbach's alpha للمتغيرات البحث

م	المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha	معامل الصدق Alpha/2
١	التأثير المثالي	٥	%86.0	%٩٢,٧
٢	الحفز الإلهامي	٥	%85.8	%٩٢,٢
٣	الاستئثار الفكرية	٥	%85.9	%٩٢,٦
٤	الاعتبار الفردي	٥	%86.3	%٩٢,٩

(١٠٧) تأثير الاتجاهات والانفعالات على الرغبة في استخدام اللغة العربية في العملي الاتصالية: دراسة حالة متعلمي اللغة العربية بوصفها لغة ثانية في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ميكائيل إبراهيم، (٣٧)، ص ٣٣٩.

(١٠٨) ميكائيل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٠.

(١٠٩) علاقة الالتزام الديني بالضغوط النفسية لدى طلاب جامعة طرابلس، أسامة عمر العزابي، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية دراسات اللغات الرئيسة، ص ١٧٨.

٥	القيادة التحويلية	٢٠	%85.2	٩٢,٣%
٦	الإدارة الإلكترونية	٦	%85.5	٩٢,٥%
٧	الإبداع الإداري	٦	%80.8	٨٩,٩%
٨	الاستبيان ككل	٣٢	%89.0	٩٤,٣%

يتضح من الجدول (٧) أن نسبة الثبات لمتغيرات الدراسة قد تراوحت بين (٨٠, ٨٪) كحد أدنى، و(٨٩, ٠٪) كحد أعلى، وتراوحت درجة المصدقية، ما بين (٨٩, ٩٪) كحد أدنى، و(٩٢, ٩٪) كحد أعلى، وهذا يعني أن معامل الثبات، ودرجة مصداقية فقرات الأداة عالية جداً، وأن هناك تجانساً في الإجابات على الاستبانة، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث، الذي تم تطبيق البحث عليه.

#### ١٣-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

بغرض تحقيق الهدف الأول للدراسة المتمثل في معرفة مدى توافر القيادة التحويلية، والإدارة الإلكترونية، والإبداع الإداري في البنوك الإسلامية اليمنية، الجدول (٨) يوضح نتائج التحليل الوصفي.

جدول (٨): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	التأثير المثالي	٣	3.72	0.778	٧٤,٤%
٢	الحفز الألهامي	٤	3.71	0.833	٧٤,٢%
٣	الاستنارة الفكرية	٢	3.73	0.822	٧٤,٦%
٤	الإعتراف الفردي	١	3.83	0.762	٧٦,٦%
٥	الإدارة الإلكترونية	٦	3.57	0.944	٧١,٤%
٦	الإبداع الإداري	٥	3.65	0.790	٧٣,٠%

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة تراوحت بين (٥٧, ٣) و(٨٣, ٣)، وهي درجة عالية من توافر أبعاد القيادة التحويلية، والإدارة الإلكترونية، والإبداع الإداري في البنوك محل البحث وفق معيار القياس المستخدم في هذا البحث، وانحراف معياري تراوح بين (٧٦٢, ٠) و(٩٤٤, ٠)، لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، وهو ما تؤكد الأهمية النسبية التي تراوحت بين (٧١, ٤٪) و(٧٦, ٦٪).

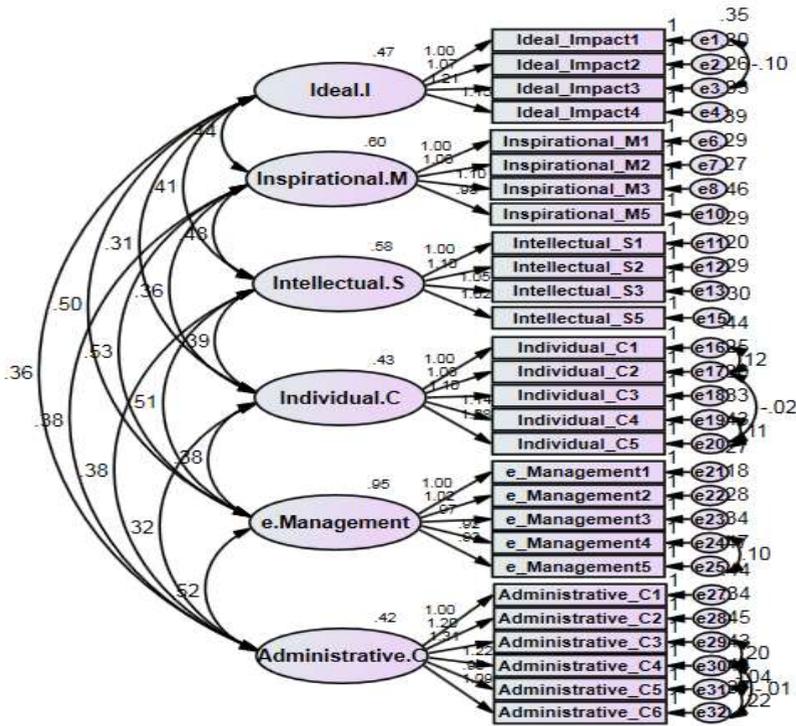
#### ١٣-٤ التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis

تم استخدام البرنامج الإحصائي أموس Analysis of Moment Structure (AMO) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي، حيث أستخدم هذا التحليل لاختبار الفرضيات، كما استخدم الباحث نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling حيث يتم الحكم من خلالها على مدى ملاءمة النموذج من خلال مؤشرات حسن

المطابقة، وهذا يتطلب القيام بخطوتين، تشمل الخطوة الأولى تقييم النموذج القياسي، والخطوة الثانية تقييم النموذج البنائي؛ لمعرفة قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات<sup>(110)</sup>.

### ١٣-٥ نتائج التحليل العائلي التوكيدي للنموذج القياسي:

تم استخدام (CFA)؛ للتأكد من جودة النموذج المقترح، حيث تم تقدير معالم النموذج بطريقة الأرجحية العظمى (Maximum likelihood) من خلال استخدام برنامج AMOS.V.24 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وظهرت مؤشرات جودة النموذج كما في الشكل (٢) والجدول رقم (٩)، والتي في ضوءها يتم قبول النموذج أو رفضه.



شكل (٢): التحليل العائلي التوكيدي للنموذج القياسي

(110) Hair, J. F. Black, W.C. Basin, B. J. and Anderson, R. E. P189.

جدول (9): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي

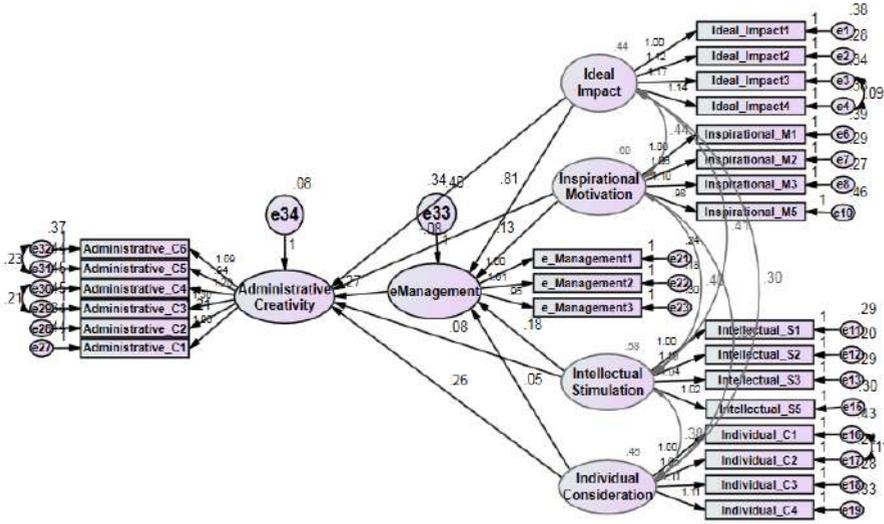
المؤشرات	النتيجة	المعيار	القرار
$X^2$	690.705	$P > 0.05$	رفض
$X^2/df$	2.119	$CMIN < 5$	قبول
GFI	0.867	$GFI > 0.90$	رفض
AGFI	0.834	$AGFI > 0.90$	رفض
NFI	0.907	$NFI > 0.90$	قبول
IFI	0.949	$IFI > 0.90$	قبول
TLI	0.940	$TLI > 0.90$	قبول
CFI	0.948	$CFI > 0.95$	قبول
RMSEA	0.060	$RMSEA \leq 0.05$	رفض

يتضح من الجدول رقم (9) عدم ملاءمة نموذج البحث المقترض مع البيانات، حيث أن بعض مؤشرات الملاءمة جاءت بقيم منخفضة لم تتجاوز الحد الأدنى المقترح من قبل الإحصائيين، حيث كانت قيمة مؤشر (GFI) تساوي (0.867)، وقيمة مؤشر (AGFI) تساوي (0.834)، وأخيراً كانت قيمة مؤشر (RMSEA) (0.060) وهي أعلى من (0.05)؛ مما يؤكد عدم ملاءمة النموذج لبيانات الدراسة وبالتالي يتم رفض النموذج المقترح (إبراهيم، 2013) (111).

ولتحسين ملاءمة النموذج تم حذف بعض المؤشرات؛ لضعف ارتباطها بالمقياس، حيث تم حذف المؤشرات: (eManagement5، eMmanagement4، Indevedual5) والتي كانت معاملات تشبعها أقل من (0.5) (112)، ثم أجرى الباحث التحليل التوكيدي مرة أخرى، وكانت جميع النتائج مرضية وأسفرت عن ملاءمة النموذج بشكل جيد لبيانات الدراسة، كما هي موضحة في الشكل (3) والجدول (10).

(111) ميكائيل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، 342

(112) العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سميت المثني، عامر علي العطوي، (21)7، ص 110.



الشكل (٣): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج البنائي

جدول (١٠): التحليل العاملي التوكيدي للنموذج البنائي

المؤشرات	النتيجة	المعيار	القرار
$X^2$	526.040	$P > 0.05$	قبول
$X^2/df$	2.055	$CMIN < 5$	قبول
<b>GFI</b>	0.908	$GFI > 0.90$	قبول
<b>AGFI</b>	0.912	$AGFI > 0.90$	قبول
<b>NFI</b>	0.917	$NFI > 0.90$	قبول
<b>IFI</b>	0.956	$IFI > 0.90$	قبول
<b>TLI</b>	0.948	$TLI > 0.90$	قبول
<b>CFI</b>	0.955	$CFI > 0.95$	قبول
<b>RMSEA</b>	0.043	$RMSEA \leq 0.05$	قبول

يتضح أن النموذج يتطابق تماماً مع بيانات الدراسة، ومؤشرات المطابقة تؤكد هذه النتيجة، حيث جاءت قيم المؤشرات مرتفعة ومتجاوزة الحد الأدنى للقبول، وتجدر الإشارة إلى أنه تم الربط بين بعض الأخطاء المعيارية في ثمان فقرات؛ وذلك لشدة العلاقة بينهم وهي: ( $e_{16}, e_{17}$ ) و ( $e_{29}, e_{30}$ ) و ( $e_{31}, e_{32}$ ) حيث أجاز الإحصائيون الربط بين بعض الأخطاء المعيارية ولكن يُشترط أن يكون هذا الربط في حدود العامل الواحد (١١٣).

وجاءت مؤشرات الملائمة بقيم تجاوزت الحد الأدنى للقبول، حيث كانت قيمة مؤشر ( $X^2/df$ ) تساوي (٢, ٠٥٥)، وقيمة مؤشر (GFI) تساوي (٠.908)، وقيمة مؤشر (AGFI) تساوي (٠.912)، وقيمة مؤشر (NFI) تساوي (٠.917)، وقيمة مؤشر (CFI) تساوي (٠.955)، بينما وصلت قيمة مؤشر الملائمة التزايدية (IFI) إلى (٠.956)، أما قيمة

(١١٣) ميكائيل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٠.

مؤشر (TLI) فكانت قيمته أيضاً (0.948)، وأخيراً كانت قيمة أهم مؤشر وهو مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) تساوي (0.043)، وهي أقل من (0, 05) مما يؤكد إن النموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة؛ وبالتالي يتم قبول النموذج، وتدلُّ قيم هذه المؤشرات على قوة العلاقة بين عوامل هذا المقياس وبالتالي يمكن القول إن المقياس صادق عاملياً<sup>(١١٤)</sup>.

أيضاً الارتباط التربيعي المتعدد Squared Multiple Correlation ( $R^2$ ) والذي يعني نسبة التباين في المتغير التابع الذي يفسره المتغير المستقل، حيث كانت قيمة ( $R^2$ ) لبعده الإدارة الإلكترونية (52%)، وكانت قيمته للإبداع الإداري (68%)؛ مما يعني أن نسبة التباين (52%)، كانت الإدارة الإلكترونية، والتي تأثرت بأربع متغيرات وهي التأثير المثالي، الحفز الألهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، أيضاً جاء تباين الإبداع الإداري (68%)، نتيجة تأثره بمتغير الإدارة الإلكترونية.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول إن المقياس بمتغيراته المختلفة: (القيادة التحويلية، والإدارة الإلكترونية، والإبداع الإداري)، والتي استخدمت في هذه الدراسة قد وفّت بالشروط اللازمة لقبولها بوصف النموذج يمثل ظاهرة دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، وأنه قادر على قياسهم بصورة دقيقة.

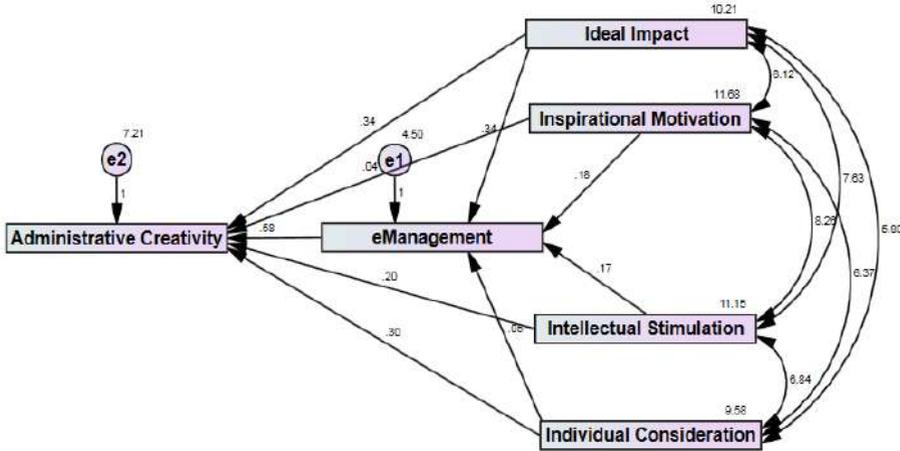
#### ١٤- اختبار الفرضيات:

اعتمد الباحث على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والملاحظة.

#### ١٤-١ تحليل المسار Path Analysis:

قام الباحث باستخدام أسلوب المسار، من خلال (SEM)، والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات، حيث يتم تقدير كفاءة النموذج من خلال تحليل المسار للعلاقات والارتباطات بين المتغيرات، ودراسة دور كل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع، يوضح الشكل (٤) والجدول (١١) نموذج المعادلة الهيكلية من خلال استخدام أسلوب المسار.

(١١٤) ميكائيل إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤١.



شكل (٤): نموذج تحليل المسار

جدول (١١): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

المسار	الدور المباشر	الدور الغير مباشر	الدور الكلي	مستوى المعنوية	القرار
القيادة التحويلية → الإبداع الإداري	0.213	0.110	0.323	***	قبول
التأثير المثالي → الإبداع الإداري	0.342	0.198	0.540	***	قبول
الحفز الالهامي → الإبداع الإداري	0.038	0.104	0.142	0.616	رفض
الاستنارة الفكرية → الإبداع الإداري	0.196	0.102	0.298	0.011	قبول
الاعتبار الفردي → الإبداع الإداري	0.300	0.031	0.331	***	قبول
القيادة التحويلية → الإدارة الإلكترونية	0.190	0.000	0.190	***	قبول
التأثير المثالي → الإدارة الإلكترونية	0.340	0.000	0.340	***	قبول
الحفز الالهامي → الإدارة الإلكترونية	0.179	0.000	0.179	0.002	قبول
الاستنارة الفكرية → الإدارة الإلكترونية	0.175	0.000	0.175	0.004	قبول
الاعتبار الفردي → الإدارة الإلكترونية	0.053	0.000	0.053	0.320	رفض
الإدارة الإلكترونية → الإبداع الإداري	0.582	0.000	0.582	***	قبول

وبالرجوع إلى مخرجات التحليل للنموذج كما يوضحها الشكل (٤) والجدول (١١) يمكن

اختبار فرضيات البحث، وتحديد الأدوار المباشرة والغير مباشرة والكلية كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى ف١:** التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري". أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (0.213)، أي انه كلما زادت القيادة التحويلية بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (0.213)، وقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التالية كما يلي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى، ف١/١، والتي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للتأثير المثالي على الإبداع الإداري". حيث أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للتأثير

المثالي على الإبداع الإداري، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠, ٠٥)، وقيمة المعامل (٠.342)، أي انه كلما زاد التأثير المثالي بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (٠.342).

- رفض الفرضية الفرعية الثانية ف/١، التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للحفز الإلهامي على الإبداع الإداري"، حيث قيمة المعنوية (٠, ٧٦٧) أكبر من (٠, ٠٥).  
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة، ف/٣، التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري" حيث أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠, ٠٥)، وقيمة المعامل (٠.196)، أي انه كلما زادت الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (٠.196).

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة، ف/٤، التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري"، حيث أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠, ٠٥)، وقيمة المعامل (٠.300)، أي انه كلما زاد الاعتبار الفردي بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (٠.300).  
تأسيساً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثانية ف/٢: التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للقيادة التحويلية على الإدارة الإلكترونية"، أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للقيادة التحويلية على الإدارة الإلكترونية، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠, ٠٥)، وقيمة المعامل (٠.190)، أي انه كلما زادت القيادة التحويلية بوحدة واحدة زادت الإدارة الإلكترونية بمقدار (٠.190)، ولقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التالية كما يلي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى ف/٢، التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للتأثير المثالي على الإدارة الإلكترونية"، حيث أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للتأثير المثالي على الإدارة الإلكترونية، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠, ٠٥)، وقيمة المعامل (٠.340)، أي انه كلما زاد التأثير المثالي بوحدة واحدة زادت الإدارة الإلكترونية بمقدار (٠.340).

- قبول الفرضية الفرعية الثانية، ف/٣، التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للحفز الإلهامي على الإدارة الإلكترونية"، حيث أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للحفز الإلهامي على الإدارة الإلكترونية، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠, ٠٥)، وقيمة المعامل

(0.179)، أي انه كلما زاد الحفز الا الإلهامي لهامي بوحدة واحدة زادت الإدارة الإلكترونية بمقدار (0.179).

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة، ف 3/2 التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري"، حيث أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للاستشارة الفكرية على الإدارة الإلكترونية، حيث قيمة المعنوية أقل من (0, 05)، وقيمة المعامل (0.175)، أي انه كلما زادت الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة زادت الإدارة الإلكترونية بمقدار (0.175).

- رفض الفرضية الفرعية الرابعة، ف 4/2 التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للاعتبار الفردي في الإدارة الإلكترونية"، حيث قيمة المعنوية (0.320) أكبر من (0, 05).  
تأسيساً على ما تقدم، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية مع فرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الرئيسية الثالثة ف 3: التي تنص على: "يوجد دور معنوي مباشر للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري" أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي مباشر للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري، حيث قيمة المعنوية أقل من (0, 05)، وقيمة المعامل (0.582)، أي انه كلما زادت الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (0.582).

الفرضية الرئيسية الرابعة ف 4: التي تنص على: "يوجد دور معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط"، أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي غير مباشر للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، حيث قيمة المعنوية أقل من (0, 05)، وقيمة المعامل (0.110)، أي انه كلما زادت القيادة التحويلية بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (0.110)، ولقد جاءت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التالية كما يلي:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى، ف 1/4 التي تنص على: "يوجد دور معنوي غير مباشر للتأثير المثالي على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط"، حيث أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي غير مباشر للتأثير المثالي على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، حيث قيمة المعنوية أقل من (0, 05)، وقيمة المعامل (0.198)، أي

انه كلما زاد التأثير المثالي بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (0.198) مع وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

- رفض الفرضية الفرعية الثانية، ف ٢/٤ التي تنص على: "يوجد دور معنوي غير مباشر للحفز الإلهامي على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط"، حيث قيمة المعنوية (0.616) أكبر من (٠,٠٥).

قبول الفرضية الفرعية الثالثة، ف ٣/٤ التي تنص على: "يوجد دور معنوي غير مباشر للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط"، حيث أظهرت النتائج انه يوجد دور معنوي غير مباشر للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، حيث قيمة المعنوية أقل من (0.٠٥)، وقيمة المعامل (0.102)، أي انه كلما زادت الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (0.102) مع وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

- قبول الفرضية الفرعية الرابعة، ف ٤/٤ التي تنص على: "يوجد دور معنوي غير مباشر للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط"، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد دور معنوي غير مباشر للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، حيث قيمة المعنوية أقل من (٠,٠٥)، وقيمة المعامل (0.031)، أي انه كلما زاد الاعتبار الفردي بوحدة واحدة زاد الإبداع الإداري بمقدار (0.031) مع وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط.

تأسيساً على ما تقدم، يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية الثانية.

## الخاتمة

## أولاً النتائج:

١ - حققت الدراسة إضافة علمية، حيث أثبتت صحة النموذج النظري، وأوضحت الكيفية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وذلك في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط - باستثناء بعد الحفز الإلهامي - وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرة القادة الإداريين على تعزيز روح الفريق من خلال إثارة الحماس والتحمدي لدى المرؤوسين، وعدم قدرتهم على إيضاح توقعاتهم للمرؤوسين وجعلهم يلتزمون بتنفيذ الأهداف المحددة بالبنوك محل الدراسة.

٢ - أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية: ف١/١ و ف١/٣ و ف١/٤ لوجود دور معنوي مباشر للتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي على الإبداع الإداري.

٣ - أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية: ف١/٢ و ف٢/٢ و ف٢/٣؛ لوجود دور معنوي مباشر للقيادة التحويلية على الإدارة الإلكترونية، ومن ثم تعتبر هذه النتيجة مساهمة علمية جديدة حيث لا توجد أي دراسة سابقة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والإدارة الإلكترونية وفقاً للأدبيات المتاحة وفي حدود علم الباحث.

٤ - أظهرت النتائج رفض الفرضية الفرعية الرابعة ف٢/٤ المتعلقة بدور الاعتبار الفردي في الإدارة الإلكترونية، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن القدرة على تنفيذ الأعمال وإنجاز المهام في البنك بواسطة الإدارة الإلكترونية يعتمد بشكل أساسي على قدرات ومهارات الموظف، وعلى الإلمام بمهارات الحاسوب وتطويعه لإنجاز أعمال البنك، وليس على اهتمامات القائد الإداري باحتياجات الموظف بشكل فردي، وتقديم المساعدة والعناية بالفروقات الفردية بين الموظفين.

٥ - أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، لوجود دور معنوي مباشر للإدارة الإلكترونية على الإبداع الإداري.

٦ - أظهرت النتائج قبول الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية لوجود دور معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية كمتغير وسيط، وهذا ما سعت الدراسة إلى اختباره، وبالتالي تم إثبات صحة النموذج المقترح، وهذا يشكل إضافة علمية جديدة في هذا المجال.

## ثانياً توصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

١- توجيه القادة الإداريين في البنوك محل الدراسة إلى الاهتمام بالإدارة الإلكترونية؛ لما لها من دور إيجابي في تحقيق الإبداع الإداري، ويمكن تفعيل هذه التوصية من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين؛ لتعلم الإدارة الإلكترونية، وتعريفهم بأبعاد الإدارة الإلكترونية، ودورها المهم في تحقيق الإبداع الإداري.

٢-حث القادة الإداريين في البنوك محل الدراسة على متابعة التطورات التكنولوجية، ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين العاملين، بما يخلق لديهم الاقتناع التام بأهمية الإدارة الإلكترونية في إنجاز العمل بأفضل صورة، ومن ثم تحقيق الإبداع الإداري، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال تصميم برامج تطوير وتنمية وتدريب للعاملين تحثهم على تبني الإدارة الإلكترونية، ويمكن الاستعانة في ذلك بمتخصصين في مجال الحاسوب والإنترنت.

٣- تعزيز وتنمية تحقيق الإبداع الإداري، ويمكن تفعيل هذه التوصية من خلال رفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم من خلال تصميم البرامج التدريبية التي تعزز نواحي القوة وتلافي نقاط الضعف، وزيادة رغبتهم في الإبداع والابتكار وتطوير أفكار جديدة لإنجاز العمل؛ من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة.

٤- يتعين على الإدارة العليا للبنوك محل الدراسة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية؛ من أجل تشجيع العاملين على اكتساب المهارات والخبرات في مجال إدارة أعمالهم من خلال الإدارة الإلكترونية، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال تصميم دورات تدريبية لتوعية العاملين وتنمية قدراتهم الذهنية؛ لمساعدتهم على النمو والتعلم وصقل مواهبهم.

## المصادر والمراجع

١. دور الاتجاهات والانفعالات على الرغبة في استخدام اللغة العربية في العملية الاتصالية- دراسة حالة متعلمي اللغة العربية بوصفها لغة ثانية في جامعة العلوم الإسلامية الماليزية: ميكائيل إبراهيم، مجلة الدراسات التربوية، والنفسية: جامعة السلطان قابوس، (٢٠١٣)، (٧)، ٣٣٠-٣٤٣.
٢. الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية: ياسر محمد صديق أبو القاسم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، (٢٠١٧)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٣. دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية: جابر شعيب الإسماعيل مجلة ارتكولو قايمي العالمية للأبحاث الاقتصادية والإدارية (٢٠١٩) (١) ٦٢-٤١، ٢.
٤. الإدارة الإلكترونية واثرها في تحسين أداء العاملين: جمال سعيد صالح الأشول، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٦)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية صنعاء- اليمن.
٥. تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين العاملين لدى وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة: أريج أصرف، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٥)، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
٦. التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS: أسامة ربيع أمين، كلية التجارة-جامعة المنوفية (٢٠٠٨).
٧. دور الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية: سمير براخلية، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٨)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
٨. الإدارة الإلكترونية واثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي - أنموذج: سعيدة براهيم، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠٢٠)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
٩. أثر مقومات القيادة التحويلية على النجاح الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس أدرار: فتحية بقادري وزينب العلال، رسالة ماجستير غير منشورة، (٢٠٢٠) جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر.

١٠. أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في محافظة حضرموت: فوزي علي بلحاج و خالد محمد الجابري، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، (٢٠٢٠)، (١٧)، ٢٨-١.
١١. واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمصلحة التنظيم العام بمقر بلدية عين كرشة: توفيق بومعراف، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٩)، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
١٢. اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث - منحى التحليل والتحقق: أحمد بوزيان تيغزة (٢٠١١)، مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود.
١٣. إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري: دراسة حالة غرفة الطائف التجارية: عتيق علي أحمد الثقفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (٢٠٢٠)، (٧)، ٤٣-٢٦.
١٤. القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني: باسم عبد الحسن جاسم و سحراء أنور حسين، مجلة كلية التراث الجامعة (٢٠١٥)، (١٨)، ٤٣٤ - ٤٧٠.
١٥. القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة دراسة ميدانية في وزارة الصحة العامة والسكان: سوسن محمد الجرباني (٢٠١٤)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
١٦. التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS: محفوظ جودة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع (٢٠٠٧)، لبنات.
١٧. أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة: علي عبدالله الحاكم و خلود عطية احمد الفليت، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، (٢٠٢٠)، (١٠)، ١٣٦-١٥٩.
١٨. الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة: إيمان عسكر حاوي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، (٢٠١١)، (٨)، ٤٩-٦٦.

١٩. أثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية بحث تحليلي في عينة من المصارف الأهلية العراقية: انتصار عباس حمادي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٢٠١٨)، ٥٤، -٦٣، ٨٢.
٢٠. الثقافة التنظيمية واثرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمستشفيات - دراسة تطبيقية بمستشفى صبراته التعليمي: عامر المختار عبدالله الحمودي، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، (٢٠١٨)، (١٤)، ٤٧-١.
٢١. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: محمد أحمد عبد العزيز الخطيب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى (٢٠١٨)، غزة-فلسطين.
٢٢. تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا: زينب مصطفى خليل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (٢٠١٥)، (٨٦)، ١٢، ١٧٢-١٩٥.
٢٣. متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين: عايدة دايرة، ومياء مخلف، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، (٢٠٢١)، ٧، ١٠٢-٤٨.
٢٤. أثر ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية العراقية: باسم طارق الدليمي رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٩) جامعة آل البيت الأردن.
٢٥. أثر ضغوط العمل على الإبداع الإداري للعاملين: فوزية رباحي، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٥)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
٢٦. دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية: خلود هادي الربيعي و حسين عبد الجبار نجم، مجلة دراسات محاسبية ومالية، (٢٠١٨)، ١، ٢٢-١.
٢٧. أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب أواماش: أمال رجراجة (٢٠١٤)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة.
٢٨. اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي: طارق عبد الحميد السامرائي، دار الابتكار للنشر والتوزيع (٢٠١٣)، عمان، الأردن
٢٩. القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها: احمد محمد مرسي سعد، مجلة بحوث التربية الرياضية، (٢٠٢٢)، (٧٢)، ١٤١، ١١٤-١١٤.

٣٠. أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري: رشا سعيداًمجلة جامعة البعث (٢٠١٧)، (٢٣) ١٩٧-١٦١، ٣٩.
٣١. درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات: سناء السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٦)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
٣٢. الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين: دراسة على عينة من الجامعات الحكومية ولاية الخرطوم: يوسف آدم محمد شايب، رسالة ماجستير منشورة (٢٠٢٠)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٣٣. القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين: أشرف الشريف، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠٢١)، جامعة الخليل، فلسطين.
٣٤. مفاهيم إدارية معاصرة: أحمد الشيباب و عنان أبو حمور، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع (٢٠١٤) الأردن.
٣٥. تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة ميسان: حامد كاظم الشيباوي و سالم حيدر الكعبي، مجلة دراسات إدارية (2019)، (22) 11، 336-383.
٣٦. اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية: نهال البيبي صبح، مجلة كلية التربية الرياضية، (٢٠١٩)، ٣١، (٣٩٨-٣٦٧).
٣٧. متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الفلسطينية: أشرف سليمان الصوفي، و أشرف عبد العزيز سلامة، مجلة دفاقر اقتصادية، (٢٠٢١)، (١٢) ٢، ١٨-١.
٣٨. دقة مصداقية نتائج البحث العلمي في دراسة الظاهرة النفسية بين المنهج الكمي والمنهج الكيفي - دراسة ميدانية بجامعة الشلف: سيدي عبد القادر، مجلة التنمية البشرية، ١٠ (٢٠١٨)، ٢٣٦-٢٥٦.
٣٩. دور القيادة التحويلية في تنمية الإبداع التنظيمي في شركات السياحة المصرية: فكرية عبدالفتاح إسماعيل عجينة و رانيا محمد بهاء الدين بدر الدين، مجلة كلية السياحة والفنادق، (٢٠٢١)، ٩، ٢٧٦-٢٣١.

٤٠. علاقة الالتزام الديني بالضغط النفسية لدى طلاب جامعة طرابلس: أسامة عمر العزابي، اطروحة دكتوراه غير منشورة (٢٠١٢)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية دراسات اللغات الرئيسة.
٤١. القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين: شهد خالد سليمان العزايزة، رسالة ماجستير منشورة (٢٠٢٠)، جامعة الأقصى - غزة.
٤٢. دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المرضين العاملين في مستشفى آزدي التعميمي في مدينة كركوك: سامي شاهر عسكر و سوسن إبراهيم رجب، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٢٠١٦)، (٦)، ٢٥-١.
٤٣. درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون: مفيد محمد جمال بني عطا، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٢٠٢٢)، (٦)، ٣٣-٤٧.
٤٤. العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني: عامر علي العطوي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٢٠١١)، (٢١)، ٧، ٩٨-١٣٩.
٤٥. مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة لقطاع غزة من وجهة نظر العاملين: محمد نعمان علوان، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٧)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٤٦. أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين - دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر من ٢٠١٧ - ٢٠١٨: محمد احمد علي مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية (٢٠١٨) (٦)، ١٦٠-١٤٥.
٤٧. أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسي: نيفين عزت علي و دعاء محمد رستم، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (٢٠٢١)، (١)، ١٢، ٣١٧-٢٦٢.
٤٨. مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة: محمد جمال عمار، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠٠٩)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٤٩. درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة اربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين: رضا بن محمد عميرة أطروحة دكتوراه منشورة ٢٠١٩ جامعة اليرموك الأردن.
٥٠. أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان: عاطف عوض، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (٢٠١٣)، (٣)، ٢٩، ١٩٧ - ٢٤٤. جامعة القلمون الخاصة.
٥١. أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات- تقرت: إلهام عيادي و نادية خليل، رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٩)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
٥٢. فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض: علي بن مرزوق الغامدي، المجلة التربوية، (٢٠٢١)، (٢)، ٨٢، ٧١٩-٧٨٢.
٥٣. المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بكفاءتهم الإدارية من وجهة نظرهم: علاء محمد محمود الغراير، رسالة ماجستير منشورة (٢٠١٧)، جامعة جرش، الأردن.
٥٤. اثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية: سيف الدين ظاهر الغرايبة، (رسالة ماجستير غير منشورة (٢٠١٩)، جامعة آل البيت، الأردن.
٥٥. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على محافظة جدة: ابتسام عبد القادر فتح الدين، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (٢٠١٩)، (٣)، ٧، ٣٠-١.
٥٦. الأنماط القيادية وفقاً للشبكة الإدارية وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للإذاعة والتلفزيون: هناء إبراهيم محمد المتوكل، رسالة ماجستير منشورة (٢٠٠٩)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
٥٧. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد: علاء حاكم الناصر و زينة حمودي حسين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٢٠١٨)، ٥٦، ١١٤-١٦٤.

٥٨. نموذج تبني استخدام الإنترنت في الخدمات المصرفية في تونس: وديع نصري، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (٢٠١٥)، (٣)، ١١، ٦٦٩-٦٨٣.

59. Challenges of adoption of internet banking service in Yemen, Al-Ajam Ali Saleh, Md Nor Khalil, International Journal of Bank Marketing, (2015), (33)2, 178-194.

60. Structural equation modeling in rehabilitation counseling research, , Chan, F., Lee, G. K., Lee, E. J., Kubota, C., & Allen, C. A, Rehabilitation Counseling Bulletin (2007), 51(1), 44-57.

61. Determining sample size for research activities, Educational and Psychological Measurement, Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970), 30, 607-610.

62. Multivariate data Analysis. Hair ،J. F. ،Black ،W. C. ،Basin ،B. J., and Anderson ،R. E. (2010). (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.

**Romanization of Resources**

- 1- Dawru Al'ittijaahaat Wal'infia'alaat 'ala Arraghabah fi Istikhdaam Allughah Al-'Arabiyah fi Al'amaliyah Al'ittisaaliyah: Deraasat Haalat Muta'llimi Allughah Al-'Arabiyah Biwasfiha Lughah Thaanayah fi Jaami'at Al'oloum Al-Islamiyah Al-Maaleeziyah, Mikhail Ibrahim, Journal of Educational and Psychological Studies: Sultan Qabous University, (2013), (7)3, 330-343.
- 2- Addawru Alwaseet Lilthaqaafah Attanzheemiyah fi Al'ilaaqaat bayna Tatbeeq Al'idaarah Al'iliktruniyah Wa'ada'a Almawaarid Albashariyah: Yaser Muhammad Siddeeq Abu Al-Qasim, PhD Thesis, Al-Sudan University for Science and Technology, Sudan, (2017).
- 3- Dawru Alqiyaadah Attahweeliyah fi Ta'ziz Sulouk Almuwaanah Attanzheemiyah: Deraasah Maydaaniyah 'ala Al'aamileen fi Almasaarif Al'islamiyah Al-'Omaniyah: Jaber Shu'aib Al-Ismail, Journal of Artklu Qaymi for Economic and Administrative Research, (2019), 2(1),41-62.
- 4- Al'idaarah Al'iliktruniyah Wa'atharuha fi Tahseen 'Ada'a Al'aamileen, Jamal Sa'eed Salih Al-Ashwal, Unpublished MA Thesis, Arabian Academy for Financial and Banking Sciences, Sana'a, Yemen, (2016).
- 5- Tiknuloujiya Alma'loumaat Almustakhdamah Wa'ilaaqaatuh Bil'ibdaa' Al'idaari min Wijhat Nazhar Almuwazhafeen Al'aamileen Lada Wizaarat Attarbiyah Watta'leem Al'aali - Muhafazhaat Ghazzah: Areej Asraf, Unpublished MA Thesis, Al-Azhar University, Gaza- Palestine, (2015).
- 6- Attahleel Al'ih saa'i Lilmutaghayiraat Almuta'ddidah Bistikhdaam Barnaamaj SPSS: Osamah Rabie' Amin, Faculty of Commerce - Menoufia University, (2008).
- 7- Dawru Al'idaarah Al'iliktruniyah 'ala Wazhaa'if 'Idaarat Almawaarid Albashariyah: Samir Brakhleyah, Unpublished MA Thesis, Muhamad Bu Dhyaf University – Al-Masilah, Algeria, (2018).
- 8- Al'idaarah Al'iliktruniyah Wa'atharuha 'ala 'Ada'a Al'aamileen - Deraasah Maydaaniyah Bimu'assasat Sunilgaz Bi-'Umm Al-Bawaqi \_'Unmouthaj: Sa'eedah Brahimi, Unpublished MA Thesis, Al-'Arabi bin Mahidi University, 'Umm Al-Bawaqi, Algeria, (2020).
- 9- 'Athar Muqawwimaat Alqiyaadah Attahweeliyah 'ala Annajaah Al'istrateeji Lilmunazhzhamah: Deraasah Maydaaniyah Bimu'assasat Echoims-Adrar: Fathiyah Baqadri and Zainab Al-'Alali, Unpublished MA Thesis, Ahmad Drayah Uni – Adrar, Algeria, (2020), (17), 1-28.
- 10- 'Athar Al'ibdaa' Attanzheemi fi Jawdat Alkhadamaat Assihhiyah – Derasah Maydaaniyah fi Almushafayaat Al'aamilah fi Muhaafazhat Hadhramout: Fawzi 'Ali Belhaj and Khalid Muhammad Al-Jabri, Journal of Hadhramout University for Humanistic Sciences, (2020), (17), 1-28.

- 11- Waqi'u Tatbeeq Al'idaarah Al'iliktrouniyah fi Zhilli Althaqaafah Attanzheemiyah fi Almu'assasat Al-Jazaa'iriyah – Deraasah Maydaaniyah Bimaslahat Attanzheem Al'aam Bimaqar Baladiyyat 'Ayn Karshah: Tawfeeq Bouma'raf, Unpublished MA Thesis, Al-'Arabi bin Mahidi University - 'Umm Al-Bawaqi, College of Humanistic and Social Sciences, Algeria, (2019).
- 12- Ikhtibaar Sihhat Albunyah Al'aamiliyyah Lilmutaghayiraat Alkaaminah fi Albuhoth - Munhana Atthleel Wattahquq: Muhammad Bouziane Tegha, Research Center of the Education College, King Saud University, (2011).
- 13- 'Idaarat Alma'rifah Kamutaghayyir Waseet bayna Alqiyaadah Attahweeliyah Wattamkeen Al'idaari - Deraasat Halat Ghurfat Al-Ta'if Attijaariyah: Ateeq 'Ali Ahmed Al-Thaqafi, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, (2020), 4(7), 26-43.
- 14- Alqiyaadah Attahweeliyah Wata'theeruha fi Mustawa Al'ibdaa'e Attanzheemi - Drasah 'Estitlaa'iyah Li'aara'a 'Aynah min 'A'dha'a Alhay'ah Attadreesiyah fi Ba'dhi Kulliyat Wama'aahid Hay'at Atta'leem Attiqani: Basem 'Abdul-Hasan Jasem and Sahra'a Anwar Husain, Journal of Heritage University College, (2015), (18), 434 - 470.
- 15- Alqiyaadah Attahweeliyah Wadawruha fi Taf'eel 'Idaarat Alma'rifah - Deraasah Maydaaniyah fi Wizaarat Assihhah Al'aamah Wassukkaan: Sawsan Muhammad Al-Jarbani, Unpublished MA Thesis, Arabian Academy for Financial and Banking Sciences, Sana'a, Yemen, (2016).
- 16- Attahleel Al'ihmaa'i Almutaqaddim Bistikhdaam SPSS: Mahfouz Joudah, Dar Wa'il for Printing, Publishing and Distributing, (2007).
- 17- 'Athar 'Amaliyaat 'Idaarat Alma'rifah fi Mutatallabaat Tatbeeq Al'idaarah Al'iliktrouniyah lada Almuazhafeen Al'aamileen fi Aljaami'at Alfilisteeniyah - Deraasah Tatbeeqiyah 'ala Aljaami'ah Al-'Islamiyah Bi-Ghazzah Wajaami'at Al-Azhar Bi-Ghazzah: 'Ali 'Abdullah Al-Hakim and Kholoud 'Atiyyah Ahmed Al-Faleet, Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, (2020), (10) 1, (136-159).
- 18- Al'ibdaa' Attanzheemi Wata'theeruh fi Al'ada'a Alwazheefi- Deraasah Tatbeeqiyah fi Mustashfa Ibn Majid Al'aam: Iman 'Askar Hawi, Journal of the Administration and Economy College, (2011), (8)4, 49-66.
- 19- 'Athr Althaka'a Alshu'ouri fi Ta'zeez Alqiyaadah Attahweeliyah - Bahth Tahleeli fi 'Aynah min Almasaarif Al'ahliyah Al-'Iraqiyah: Intisar 'Abbas Hammadi, Journal of Baghdad University College for Economical Sciences, (2018), 54, 63-82.
- 20- Althaqaafah Attanzheemiyah Wa'atharuha 'ala Tatbeeq Al'idaarah Al'iliktrouniyah Bialmustashfayaat - Deraasah Tatbeeqiyah Bimustashfa

- Sibratah Atta'leemi: 'Aamer Al-Mukhtar 'Abdullah Al-Hamoudi, International Journal of Science and Technology, (2018), (14), 47-1.
- 21- Dawru Al'idaarah Al'iliktrouniyah fi Tahqeeq Al'ibdaa' Al'idaari - Deraasah Tatbeeqiyyah fi Wizaarat Al'ittisaalaat Watiknuloujiya Alma'loumaat: Muhammad Ahmed 'Abdul-'Aziz Al-Khatib, Unpublished MA Thesis, Al-Aqsa University, Gaza-Palestine, (2018).
- 22- Taheel Almawaarid Albashariyah Litatbeeq Al'idaarah Al'iliktrouniyah - Deraasah Halah fi Wizaarat Al'oloum Wattiknuloujiya: Zainab Mustafa Khalil, Journal of Administrative and Economic Sciences, (2015), 12(86), 172-195.
- 23- Mutatallabaat Al'idaarah Al'iliktrouniyah Wadawruha fi Ta'zeez Wala'a Almuwazhzhafeen: 'Aaidah Dayrah and Lamy'a khalaf, Al-Hadath Journal for Financial and Economical Studies, (2021), 7, 48-102.
- 24- 'Athar Mumaarasaat Alqiyaadah Attahweeliyyah fi Tahqeeq Riyaadat Al'a'maal- Deraasah Maydaaniyyah fi Alkuliyaat Al'ahliyyah Al-'Iraqiyyah: Basem Tariq Al-Dulaimi, Unpublished MA Thesis, 'Aal Al-Bait University, Jordan, (2019).
- 25- 'Athar Dhughout Al'amal 'ala Al'ibdaa' Al'idaari Lil'aamileen: Unpublished MA Thesis, Muhammad Khudhayr University, Bisakrah, Algeria, (2015).
- 26- Dawru Alqiyaadah Attahweeliyyah fi Tahqeeq Al'ibdaa' Al'idaari-Baith 'Estitlaa'i Li'aara'a 'Ayyinah min Almas'ouleen fi Diwaan Wizaarat Attarbiyyah Al-'Iraqiyyah: Kholoud Hadi Al-Rubai'i and Hussein 'Abdul-Jabbar Najm, Journal of Accountancy and Financial Studies, (2018), 1, 1-22.
- 27- 'Athar Almunaakh Attanzheemi 'ala Al'ibdaa' lada Al'aamileen-Deraasah Halat Almataahin Alkubra Liljanoub 'Uwmash: Amal Rajrajeh, Unpublished MA Thesis, Muhammad Khudayr University, Bisakrah, (2014).
- 28- Ittijaaahat Jadeedah Lil'idaaraat Walqiyaadaat Atta'leemiyah fi Ri'aayat Al'ibdaa' Attarbawi: Tariq 'Abdul-Hamid Al-Samarrai, Dar Al-Ibtikar for Publishing and Distributing, Amman, Jordan, (2013).
- 29- Alqiyaadah Attahweeliyyah Wa'ilaqatuha Bil'ibdaa' Al'idaari lada Al'aamileen Bi'idaarat Annashaat Arriyaadhi Bijaami'at Banha: Ahmed Mohammed Morsi Sa'd, Journal of Physical Education Research, 2022 (72)141, 114-141.
- 30- 'Athar Alqiyaadah Attahweeliyyah 'ala 'Idaarat Attaghyeer Attanzheemi- Deraasah Mashiyah 'ala Almashaafi Al'aamah fi Alsaahil Al-Souri: Rasha Sa'eed, Journal of Al-Ba'th University, (2017) (23)39,161-197.

- 31- Darajat 'Idaarat Al'ibdaa' Wa'ilaaqtuha Bil'ada'a Al'idaari lada Mudeeri Almadaaris Alhukoumiyah fi Muhaafazhaat Shamaal Aldhiffah Algharbiyah min Wijhat Nazhar Almu'allimeen Walmu'allimaat: Sana'a Al-Soudi, Unpublished MA Thesis, Al-Najah National University, Nablus, (2016).
- 32- Addawru Almu'addil Lilthaqaafah Attanzheemiyah fi Al'ilaaqaq bayna Alqiyaadah Attahweeliyah Wa'ada'a Al'aamileen- Deraasah 'ala 'Aynah min Aljaami'at Alhukoumiyah fi Wilaayat Al-Khartoum: Youssef 'Adam Mohammed Shayeb, Unpublished MA Thesis, Al-Sudan University for Science and Technology, Sudan (2020).
- 33- Alqiyaadah Attahweeliyah Wa'atharuha 'ala Al'ibdaa' Al'idaari lada Al'aamileen fi Albnouk Attijaariyah Al'aamilah fi Filisteen: Ashraf Al-Sharif, Unpublished MA Thesis, Al-Khalil University, Palestine, (2021).
- 34- Mafaaheem 'Idaariyah Mu'aaserah: Ahmad Al-Sheyab and 'Anan Abu Hammour, Amman, Jordan: Academics for Publishing and Distributing, (2014).
- 35- Ta'theer Suloukiyaat Alqiyaadah Attahweeliyah fi Bina'a Almunazhzhmah Almuta'llimah - Deraasah 'Estitlaa'iyah Li'aara'a Alqiyaadaat Aljaami'iyah fi Jaami'at Misan: Hamid Kazhem Al-Shibawi and Salem Haider Al-Ka'bi, Journal of Administrative Studies, (2019), 11(22),336-383.
- 36- 'Athar Althaqaafah Attanzheemiyah 'ala Tatbeeq Al'idaarah Al'iliktrouniyah Bilmu'assasaat Arriyaadhiyah: Nihal Al-Bili Sobah, Journal of Physical Education College, (2019), (31), 367-398.
- 37- Mutatallabaat Tatbeeq 'Idaarat Almawaarid Albashariyah Al'iliktrouniyah Kamadkhal Litahqeeq Al'ibdaa' Al'idaari - Deraasah Tatbeeqiyyah 'ala Sharikaat Al'adwiyah Alfilasteeniyah: Ashraf Suleiman Al-Soufi and Ashraf 'Abdul-'Aziz Salaamah, Journal of Economical Copybooks (Dafaatir Iqtisaadiyah), (2021), (12)2, 1-18.
- 38- Diqqat Misdaaqiyat Nataa'ij Albahth Al'elmi fi Deraasat Alzhawaahir Annafsiyah bayna Almanhaj Alkammi Walmanhaj Alkaifi - Deraasah Maydaaniyah Bijaami'at Al-Shalf: Sidi 'Abdul-Qader, Journal of Human Development, (2018), 10, 236-256.
- 39- Dawru Alqiyaadah Attahweeliyah fi Tanmiyat Al'ibdaa' Attanzheemi fi Sharikaat Assiyaahah Almisriyah: Fikriyah 'Abdul-Fattah Ismail 'Ajeenah and Rania Mohammed Baha'a El-Din Badr El-Din, Journal of Tourism and Hotel College, (20219), 231-276.
- 40- 'Ilaaqat Al'iltizaam Addeeni Bildhughout Annafsiyah lada Tullaab Jaami'at Tarabuls: 'Osama 'Omar Al-Azaabi, Unpublished PhD Thesis, Islamic Sciences Malaysian University, College of Major Languages Studies, (2012).

- 41- Alqiyaadah Attahweeliyah lada Mudeeri Almadaaris Althaanawiyah Wa'elaaqatuha Bissulouk Al'ibdaa'i Lilmu'allimeen: Khalid Suleiman Al-'Azaizah, Unpublished MA Thesis, Al-Aqsa University - Gaza, (2020).
- 42- Dawru Mahaaraat Al'ada'a Al'ibdaa'i fi Taqyeem Al'ada'a Alwazheefi - Deraasah 'Estitlaa'iyah Li'aara'a 'Aynah min Almumarridheen Al'aamileen fi Mustashfa Azdi Atta'leemi fi Madeenat Kirkuk: Sami Shaher 'Askar and Sawsan Ibrahim Rajab, Journal of Kirkuk University for Economical and Administrative Sciences, (2016), (6)2, 1-25.
- 43- Darajat Faa'iliyat Alqiyaadah Attahweeliyah fi Tahseen Mustawa Al'ibdaa' Al'idaari min Wijhat Nazhar Mudeeri Almadaaris Alhukoumiyah fi Muhaafazat 'Aj'loun: Mufeed Muhammad Jamal Bani 'Ata, Journal of Educational and Psychological Sciences, (2022), (6)6, 33-47.
- 44- Al'adsalsh Attanzheemiyah Waddsmju Attanzheemi Wadawrahuma fi Taqleel Sulouk Al'amal Almunharif - Deraasah Tatbeeqiyyah fi Ma'mal 'Esmant Al-Muthanna: 'Aamer 'Ali Al-'Atawi, Al-Ghari Journal for Economical and Administrative Sciences, (2011), (21)7, 98-139.
- 45- Mada Qudrat Tatbeeq Al'idaarah Al'iliktrouniyah fi Tahseen Alkhidmah Almuqaddamah Liljumhour fi Almahaakim Al'aamilah Liqitaa'e Ghazzah min Wijhat Nazhar Al'aamileen: Muhammad No'man 'Alwan, Unpublished MA Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine, (2017).
- 46- 'Athar Alqiyaadah Attahweeliyah fi 'Ibdaa'i Al'aamileen – Deraasah Maydaaniyah Bittatbeeq 'ala Jaami'at Al-Bahr Al-'Ahmar min 2017-2018: Muhammad Ahmed 'Ali, Al-Bahr Al-'Ahmar University Journal of Humanistic Sciences, (2018), (6),160-145.
- 47- 'Athar Alqiyaadah Attahweeliyah 'ala 'Ibdaa'i Al'aamileen Addawru Alwaseet Lil'amaan Annafsi: Nevin 'Ezzat 'Ali and Do'a'a Muhammad Rostom, Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, (2021), 12(1), 262-317.
- 48- Mada 'Imkaaniyat Tatbeeq Al'idaarah Al'iliktrouniyah Biwikaalat Ghawth Watashgheel Allaaji'een Bimaktab Ghazzah Al'iqlaemi Wadawruha fi Tahseen Ada'a Al'aamileen - Deraasat Haalah: Muhammad Jamal 'Ammar, Unpublished MA Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine, (2009).
- 49- Darajat Mumaarasat Alqiyaadah Attahweeliyah lada Mudeeri Almadaaris fi Mudiriyat Tarbiyat Qasabah-Irbid Wa'ilaaqatuha Bifaa'iliyat Ittikhaath Alqaraar min Wijhat Nazhar Almu'allimeen: Ridha bin Muhammad 'Amaayrah, PhD Thesis, Al-Yarmouk, Jordan, (2019).
- 50- 'Athar Tatbeeq 'Anaasir Al'ibdaa' Al'idaari fi Attatweer Attanzheemi - Deraasah Maydaaniyah 'ala Al'aamileen fi Mu'assasaat Al'ettisaalaat

Alkhalawiyah fi Lubnan: 'Aatif 'Awadh, Journal of Damascus University for Economical and Legal Sciences, (2013), (3)29, 197- 244. Qalamoun Private University.

51- 'Athar Alqiyaadah Attahweeliyah 'ala Jawdat Alkhidmah Assihhiyah - Deraasah Maydaaniyah fi Almu'assasah Al'omoumiyah Al'istishfaa'iyah Suleiman 'Omayrat-Taqarat: Elham 'Ayadi and Nadia Khalil, Unpublished MA Thesis, Qasidi Mirbah University, Algeria, (2019).

52- Faa'iliyat Barnaamaj Tadreebi Qaa'im 'ala Alqiyaadah Attahweeliyah fi Tanmiyat Mahaaraat Al'ibdaa' Al'idaari lada Qaadat Almadaaris Althaanawiyah Bimadeenat Al-Riyadh: 'Ali bin Marzouq Al-Ghamdi, Educational Journal, (2021), (2)82, 719-782.

53- Almu'awiqaat allati Tuwaajih Mudeeri Almadaaris Althaanawiyah Alhukoumiyah fi Tatbeeq Al'idaarah Al'iliktrouniyah Wa'ilaaqataha Bikafaa'aatihim Al'idaariyah min Wijhat Nazharihim: 'Ala'a Muhammad Mahmoud Al-Gharagir, Unpublished MA Thesis, Jarash University, Jordan, (2017).

54- 'Athar Alqiyaadah Attahweeliyah 'ala Sulouk Almuwaanah Attanzheemiyah: Seif El-Din Zaher Al-Gharaibeh, Unpublished MA Thesis, 'Aal Al-Bait University, Jordan, (2017).

55- Dawru Al'idaarah Al'iliktrouniyah fi Tahqeeq Meezah Tanaafusiyah Lilmashrou'at Assagheerah Walmutawassitah - Deraasah Maydaaniyah 'ala Muhaafazhat Jeddah: Ibtisam 'Abdul-Qader Fath El-Din, Arabian Journal of Sciences and Research Publication, Journal of Economical, Administrative and Legal Sciences, (2019), (3)7, 1-30.

56- Al'anmaat Alqiyaadiyah Wifqan Lilshabakah Al'idaariyah Wa'ilaaqataha Bilmutaghayiraat Alshakhsiyah Walwazheefiyah - Deraasah Maydaaniyah fi Almu'assasah Al'aamah Lil'ithaa'ah Wattilifizyoun: Hana'a Ibrahim Muhammad Al-Mutawakkel, Unpublished MA Thesis, Science and Technology University, Yemen, (2009).

57- Althaqaafah Attanzheemiyah Wa'ilaaqatuha Bil'ibdaa' Al'idaari lada 'Omada'a Alkulliyyaat Wamu'aawineehim fi Jaami'at Baghdad: 'Ala'a Hakim Al-Naser and Zinah Hamoudi Hussein, Journal of Educational and Psychological Research, (2018), 56, 114-164.

58- Namouthaj Tabani Estikhdaam Al'internet fi Alkhadamaat Almasrifiyah fi Tunis: Wadee' Nasri, Jordanian Journal of Business Management, (2015), 11(3), 669-683.