

أثر العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

د. محمد جمال محمد عبد الهادي

مدرس إدارة الأعمال

معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

جمهورية مصر العربية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، وتحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري؟، والتعرف على الفروق المعنوية للعلاقة التبادلية والإبداع الإداري من خلال المستويات الإدارية العليا والوسطى والنمطية للعاملين بالهيئة العامة للاستثمار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (335) من العاملين بالهيئة العامة للاستثمار وتم استبعاد 28 استمارة غير صالحة وأصبحت عينة الدراسة (307)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- بوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة (العلاقة التبادلية - الإبداع الإداري).
- يوجد أثر لأبعاد العلاقة التبادلية جزئياً من حيث (الولاء - احترام المهنية - الدعم) ورفض من حيث (المساهمة)، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

- تقديم الدعم من كل طرفي العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بشكل واضح وصریح.
- الاهتمام بتكوين صف ثان من مديري المستقبل في الوظائف النمطية ممن لديهم توجه نحو بناء علاقات تبادلية تسهم في تحسين وتطوير الإبداع في الهيئة العامة للاستثمار.
- استقطاب العنصر البشري ذات التفكير الابداعي للعمل في الهيئة العامة للاستثمار من خلال منحهم امتيازات تشجعهم على تطوير إمكانيات العمل.

الكلمات المفتاحية: العلاقة التبادلية، الولاء، احترام المهنية، الدعم، الإبداع الإداري.

المقدمة

احتل مفهوم العلاقات التبادلية مساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة، وذلك لأهميته بالنسبة للإنسان في أغلب المجالات التي يتعرض لها في مختلف نواحي الحياة، فالعلاقات التبادلية في الفكر الإداري أحد مقومات الجودة الشاملة في الأداء، وخاصة في المجال الخدمي تصبح العلاقات التبادلية حجر الزاوية في بلوغ أعلى مستويات الجودة في العمل الإداري والفني، ومجالات العلاقات التبادلية في العمل الإداري واسعة وشاملة ومتعددة الملامح، فمنها العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، وعلاقات الفرد بالفرد، والفرد بالمجتمع (العايشي، 2016: 288)

يتزايد التطور والنضج في المنظمات الحديثة مع اشتداد المنافسة في بيئة اليوم، الأمر الذي تطلب حصول الأعضاء على المزيد من الاهتمام والمزيد من الفهم لكي يعملوا في بيئة مريحة تمكنهم من زيادة الفاعلية التنظيمية لمنظماتهم ولتزداد قدرة هذه المنظمات على المنافسة، وباتت العلاقة بين الأعضاء والمنظمة لا تدعم استقرار المنظمة في بيئة عملها فحسب، وإنما تزيد أيضاً من إمكانية تحقيقها لأهدافها، كما تعد إمكانية القائد على التفاعل بنجاح مع الأعضاء أمراً حاسماً للحفاظ



على منظمات فاعلة، وبغية تقديم فهمًا أعمق لكيفية تشكيل القادة للعلاقات المثمرة مع أعضائهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فإن نظرية تبادل القائد - العضو (LMX) قد اهتمت بدراسة العلاقة التبادلية هذه، كما انصبت جهود الباحثين لعقود على دراسة هذه النظرية كونها من أولى نظريات القيادة التي أوجدت فروقا ما بين نوعين من الأعضاء داخل المنظمة. يعود نجاح المنظمات في الوصول إلى تحقيق أهدافها إلى كيفية إدارتها؛ مما يعني أن الإدارة الجيدة تعتبر مفتاح النجاح للمنظمات، مما يؤدي إلى ثقل حجم المسؤوليات المُلقاة على عاتق الإدارة للنجاح بالمنظمة من خلال تحقيق الأهداف الموضوعية أو الفشل، فإن تحقيق الأهداف يعتمد على عدة عناصر، منها عناصر موروثية وعناصر مكتسبة، ولكن لو توافرت تلك العناصر في إدارة ما فإنها لن تكون فعّالة بالدرجة المرغوبة دون تطوير وتنمية مستمرة (سالم، 2017: 149).

من خلال ما سبق يركز الباحث على أثر العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.

الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة:

أولاً - العلاقة التبادلية (القائد - العضو):

تنمو علاقات التبادل الاجتماعي بين طرفين من خلال سلسلة من التفاعلات أو التبادلات المشتركة، ولكنها ليست بالضرورة متزامنة أو فورية، والتي تؤدي إلى نمط من الالتزام المتبادل لدى كل طرف، وتتوقف هذه التفاعلات على تصرفات الطرف الآخر.

يركز الباحث على مفهوم التبادل بين القائد والعضو، وبالرغم من عدم وجود تعريف محدد إلا أن البحوث المعاصرة قد تبنت بشكل كبير الإطار التعريفي الذي قدمه "Liden & Maslyn" بأن علاقات (LMX) تتراوح بين تلك التي تستند بشكل مباشر على عقد العمل (علاقات منخفضة)، تلك التي تتضمن الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تتجاوز منطلقات عقد العمل (علاقات مرتفعة).

يعرفها (Lee, 2005: 558) بأنها الحالة التي فيها «يتضمن التبادل بين القائد والعضو العلاقات الشخصية بينهما، وهذه التبادلات الثنائية يُعتقد أنها على خط ممتد من الأعلى إلى الأدنى، وتتميز التبادلات مرتفعة الجودة بمستويات عالية من المرونة والتفاعل والحوافز أكثر من التبادلات منخفضة الجودة».

يرى (رفاعي، 2005: 56) بأنها «نوعية العلاقة بين الرئيس والعضو التي تنمو بناءً على التبادل بين الطرفين»، وفيها يقدم كل طرف شيئاً يراه الطرف الآخر ذي قيمة، كما أن كليهما يجب أن يرى التبادل باعتباره عادل ومنصف، وذلك لكي يستمر التبادل ويؤثر على سلوك الرئيس نحو العضو وأيضاً على سلوك العضو نحو الرئيس.

أما (الصباغ، 2009: 88) فيُعرف علاقة العضو بقائده بأنها «مدى جودة العلاقة بينهما»، فهناك علاقة تبادلية بين الطرفين، وكل فرد طبقاً لهذا المفهوم يقدم شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر، ولكي تستمر هذه العلاقة فيجب على كل طرف أن يدرك أن عملية التبادل هذه هي عملية عادلة، وتؤدي علاقة الموظف الجيدة بمديره إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وبالتالي الولاء التنظيمي.

يؤكد (السيد، 2011: 103) بأن «الموظفين المقربين من مديرهم يتمتعون بعلاقة تبادلية عالية الجودة، ويعني ذلك أنه عندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالمرونة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف».

إن المرونة مثل الاحترام تكون متبادلة، ولن يثق الموظفون أبداً في الإدارة التي لا تثق فيهم، ومن المطلوب أن تتغير مواقف الإدارة قبل أن تتغير مواقف الموظفين.

تعتبر العلاقات الثنائية المتبادلة بين الطرفين من المقدمات المحتملة لتمكين سلطة الموظف، وعندما يدعم القائد أو المدير الاعتزاز بالنفس لدى الموظف ويسمح للموظف بزيادة مساحة حرية التفاوض يشعر الموظف بالفعل بتمكين سلطته من حيث تحكمه في اتخاذ القرار.

تمت دراسة بناء نظرية تبادل القائد - العضو (LUX) لأول مرة في عام 1972 فيما يتعلق بالمقاييس النظرية (Saboor et al., 2015: 1) وهذه الطريقة فإن نظرية تبادل القائد - العضو (LUX) هي ذات بُعد واحد على أساس سلوكيات العمل للقادة والأعضاء.

يُعد كل من (دينش Dienesch وليدن Liden) (1986) من دعا إلى بناء أبعاد متعددة لنظرية تبادل القائد - العضو (LUX) ورفضاً البناء للبُعد الواحد وقد اقترحا على وجه التحديد ثلاثة أبعاد والتي تتضمن: (الأثر Effect والولاء Loyalty وإدراك المساهمة Perceived Contribution)، ثم اقترح بعد ذلك كل من (Liden & Maslyn, 1998) أربعة أبعاد إذ تم إضافة احترام المهنية (Professional Respect) (Duncan & Herrera, 2015: 4).

ذكر الباحثون أن نظرية تبادل القائد - العضو (LUX) يمكن أن تستند إلى كميات متفاوتة من المسميات للتعبير عن السلوكيات المرتبطة بالمهمة وتسمى المساهمة والولاء ما بين القادة والأعضاء كل منهم للآخر، ويطلق عليها الولاء ويرتبط بهما معنى آخر يطلق عليه ببساطة الأثر.

تركز أبعاد نظرية تبادل القائد - العضو على الآتي: (المرونة المتبادلة بين القائد والأعضاء - درجة الولاء بين القادة والأعضاء - قدر من الإنصاف في العلاقة بين القائد والأعضاء - درجة الأثر المتبادل فيما بينهم - ميول القائد والأعضاء). وخضع المقياس لاختبارات عدة وكانت النتائج موثوق بها، إذ يمكن تطبيقه في حالات وظروف مختلفة ولا يزال يستعمل هذا المقياس بشكل واسع في البحوث والدراسات حتى الآن بالرغم من مرور كل هذه الحقبة الزمنية. (Ilies et al., 2007: 269-270)

وسيقصر شرح الأبعاد على أربعة منها وهي (الولاء Loyalty، والمساهمة Contribution، واحترام المهنية Professional Respect، والدعم Support) والتي اعتمدت ضمن الجانب العملي للبحث، وكما موضح على النحو التالي:

1- **الولاء Loyalty**: يمثل التعبير عن دعم الأعضاء أي تقديم الدعم من بعضهم للبعض الآخر وبالإلزام أنفسهم بأهداف قائدهم، مما ينطوي في رغبة للدفاع عن الإجراءات ويشير لدعم الأهداف العامة، ويغلب الطابع الشخصي بين أعضاء العلاقة الثنائية كما أن الولاء ينطوي على إخلاص الفن والذي يتكيف من حالة إلى حالة أخرى.

2- **المساهمة Contribution**: تعبر عن مدى الجهود المتصلة بالعمل بين القائد والعضو، وما يحقق الأهداف الصريحة والضمنية على حد سواء في العلاقة الثنائية، كما يشير إلى الاستعداد للعمل بجد وتصور المشرف لمستوى النشاط الحالي الموجه للعمل، وأن كل عضو من أعضاء العلاقة يضع الأهداف المتبادلة (الصريحة والضمنية) في تقييم التوجه نحو العمل، وتمثل كذلك إكمالاً للمهام التي تتجاوز الوصف الوظيفي أو عقد العمل، كما أنه مدى إسهام المشرف الذي يوفر الموارد والفرص المتاحة لمثل هذا النشاط.

3- **احترام المهنية Professional Respect**: يُعد التصور لدرجة بناء سمعة الأنشطة المتصلة بالعمل لكل عضو في العلاقة الثنائية، كما أنه قيام أعضاء العلاقة الثنائية ببناء سمعة جيدة بينهما يشير إلى الاعتراف بكفاءة الآخر، وتشير المهنية إلى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها والرغبة الحقيقية بالبقاء في عمله وعدم تركه لها، كما أنه تصور للدرجة التي قد بنى كل عضو في العلاقة الثنائية سمعة داخل أو خارج المنظمة من خلال براعته في العمل، وهذا التصور يمكن أن يستند إلى البيانات التاريخية المتعلقة بالشخص.

4- **الدعم Support**: يمثل درجة المساندة التي يشعر بها الفرد من ناحية مشرفه أو رئيسه في العمل وتكون هذه المساندة عن طريق التوجيه الصحيح، المعاملة العادلة، وإشعار الفرد بقيمته، ومن أهم آثار دعم القائد ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

لقد أشار كل من (Settoon, Bennett & Liden, 1996) إلى أن نظرية تبادل القائد - العضو الاجتماعي تشير إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والأثر الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس من خلال إنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم.

ويُعد دعم المشرف كأحد الأبعاد التي تتعاطف مع رغبة الموظف في الدراسة عن التوازن بين العمل والمسؤوليات وعلاوة على ذلك دعم المشرف غير الرسمي قد يكون أكثر أهمية للموظفين وأقل صراع في العمل.

ثانيًا - الإبداع الإداري

معنى الإبداع في اللغة هو: من بدع شيء، ويعني، أنشأه وبدأه، وجاء معنى الكلمة في المعجم «بدعة بدعًا» أي أنشأه على غير مثال سابق والإبداع عند الفلاسفة هو إيجاد الشيء من العدم.

ينظر إلى الإبداع أيضا على أنه: «العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين بالمنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة» (هيجان، 1999: 282).

قام العديد من العلماء بوضع تعريفات مختلفة عن الإبداع حيث يعرف (عبد الله السليم، 2002: 21) الإبداع بأنه: «قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجًا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والدعم والقدرة على التحليل والفكر المفاير والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم».

عرّف (حبيب، 2000: 23) الإبداع بأنه: «القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارًا أو حلولًا أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة؛ حيث يتم بناء الإبداع الإداري على تميّز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها اعتمادًا على قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها وتنميتها بوجود المناخ المناسب والقيادة الرائدة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة» (سعودي، 2012: 29).

عرّفه (بجاء، 2005: 42) على أن: «الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يُشكّل مناخًا وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد لتوليد الأفكار الجديدة وتحقيق الأداء المتميز ووضع الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل سعيًا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية».

قام (سلام، 2008: 150) بوضع مجموعة من التعريفات عن الإبداع أبرزها الآتي:

- هو القدرة على اكتشاف شيء جديد نافع يحتاج إليه الآخرون ويُعجبون به.
- هو عملية يتوصّل الفرد من خلالها إلى أفكار جديدة أو تطبيقات جديدة للأفكار الحالية.
- هو القدرة على توليد بدائل أو حلول مختلفة للمشكلات الفردية والتنظيمية بدلًا من الحلول التقليدية المُتعارف عليها.

حيث نستخلص من التعريفات السابقة عدة جوانب كالتالي:

- أن عملية الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد لإيجاد علاقة بين الأشياء وأن الإنتاج الإبداعي يظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات والتي تمثل حل المشكلات التي تظهر.
 - أن الإبداع قدرة عقلية ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو المنظمات أو جماعة.
 - إن عملية الإبداع تمر بالعديد من المراحل ولا تظهر فجأة.
 - وجود عوامل أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن التحدّث عن الإبداع.
 - يمكن إدارة الإبداع وتنميته من خلال التدريب بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالمنظمات.
- مما سبق يتضح لنا احتياج القائد الإداري للإبداع داخل المنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة ويتم استخدام الإبداع داخل المنظمات على النحو الآتي:

- 1- عند تشخيص المشكلة وتعريفها وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها وعند التمييز بين العوارض والمشكلات الحقيقية.
- 2- عند جمع البيانات لتحديد نوعها ومصادرها ودقة الحصول عليها ووضع الحلول الملائمة.

- 3- عند وضع بدائل الحل: حيث يقوم الإبداع بوضع الحلول المختلفة والبدايل وذلك بعيداً عن الحلول التقليدية «حلول خارج الصندوق».
- 4- عند تحليل البدائل للتعرف على مزايا وعيوب كل بديل والتنبؤ بالنتائج المحتملة في ضوء المعطيات البيئية.
- 5- عند تطبيق الحل المُختار ووضع أنسب طريقة لتنفيذ الحل (سلام، 2008: 151).

ثالثاً - الفرق بين الإبداع والابتكار

- الإبداع: هو القدرة على اكتشاف شيء جديد نافع يحتاج إليه الآخرون ويعجبون به.
- هو عملية يتوصل الفرد من خلالها إلى أفكار جديدة أو تطبيقات جديدة للأفكار الحالية.
 - هو نشاط ذهني ونفسي تعالج فيه المعلومات بطريقة يتوصل بها صاحبها إلى نتائج مبتكرة.
 - هو القدرة على توليد بدائل أو حلول مختلفة للمشكلات الفردية والتنظيمية، بدلاً من الحلول التقليدية المتعارف عليها، وهما وجهان لعملة واحدة .

مما سبق يتضح لنا أن الإبداع أو الابتكار معنيان مترادفان، ويعنيان القدرة على تغيير تفكير الإنسان بشكل غير تقليدي، فإذا واجه الإنسان موقفًا معينًا يتعامل منه بطريقة ابتكارية فعلية، بمعنى أن يعتبر هذا الموقف تحديًا يجب التغلب عليه ولكن ليس بالطرق القديمة المستهلكة ولكن بتطبيق حلول جديدة وغير تقليدية.

إن الإبداع أو الابتكار هو النقيض للعادة، فإذا تعودت على التعامل مع المشكلات أو المواقف بطريقة روتينية فأنت لست مبدعًا، وعلى ذلك فإن بداية العمل الإبداعي هو تحطيم العادات في طريقة العمل أو في حل المشكلات، ويجب أن يكون الإبداع في كل حياتنا في تعاملنا مع الآخرين.

فالإبداع قد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وليس فقط الفنان هو الذي يبدع فكل موظف في موقعه يمكن أن يكون مبدعاً.

الدراسات السابقة:

دراسات متعلقة بعلاقة التبادلية (القائد - العضو):

- 1- دراسة (Nougarou, 2017) واستهدفت التعرف على تأثير العوامل الشخصية الداخلية مثل الصداقة بيئة العمل وعلاقة التبادل بين الأعضاء داخل فريق العمل وعلاقات التبادل الأدوار بين القائد ومرؤوسيه وعلى سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على عينة مكونة من 235 مفردة (144 من الولايات المتحدة، 119 من الهند، والباقي من مختلف بلاد العالم) تم التوصل إلي نظريتي التبادل يرتبطان بشكل أقوى بسلوك المواطنة التنظيمية نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بسلوك المواطنة التنظيمية نحو الفرد، علاقة التبادل داخل فريق العمل توسطت بشكل كامل في العلاقة بين صداقة بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى صعيد آخر توسطت العلاقة بين نظريتي التبادل.
- 2- دراسة (Yuan et al., 2017) وهدفت إلى تحديد تأثير كل من القيادة الأخلاقية والعلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على السلوك الصوتي للموظف على عينة عبارة عن 465 موظف من شركات خدمية في فيتنام، حيث أظهرت أن القيادة الأخلاقية دعمت السلوك الصوتي للموظف عن طريق العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس.
- 3- دراسة (Brenyah & Tetteh, 2016) وهدفت إلى تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، حيث استهدفت الدراسة موظفي قطاع الاتصالات في غانا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة. وقد تم تعبئة 400 استبانة من قبل الموظفين. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل النمط التحويلي للقيادة المتمثلة في (الاعتبار الفردي ودافع الإلهام والتحفيز الفكري) والرضا الخارجي التي تفرض على الموظفين من محيطهم الخارجي، وتطوير الأنماط القيادية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- 4- دراسة (Kesting & Song, 2015) وهدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية المختلفة على إدارة الابتكار، وقد أعد الباحث في دراسته إطار هيكلية مبني على أربعة عوامل لتقييم ذلك الأثر، وهي: الناس، والوسائل، والآثار، والأهداف. وكان من أهم نتائج الدراسة:
- وجود مؤشرات قوية تدلل على أن أنواع ومراحل الإبداع المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من القيادة، حيث إن إدارة الإبداع ليس حكراً على القيادة التحويلية فقط، بل هناك أنواع وأنماط أخرى من القيادة بإمكانها إدارة الإبداع دخل المؤسسة.
 - كيفية إدارة الإبداع داخل المؤسسة مازال شائكاً وبحاجة إلى مزيد من الدراسات.

دراسات متعلقة بالإبداع الإداري:

- 1- دراسة (ربيع، 2017) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسه القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (8168) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث استبانتان واشتملتا على أربعة مجالات، بينما أعدت الاستبانة الثانية لجمع البيانات عن ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة واشتملت على أربعة مجالات، بينما أعدت الاستبانة الثانية لجمع البيانات عن درجة ممارسة مديري المدارس الإبداع من وجهة نظر معلمهم واشتملت خمسة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم جاءت كما يلي: في مجال «الرؤية والرسالة والأهداف» (84.07%) وبدرجة كبيرة جداً، وفي مجال «المسؤولية المشتركة» (85.18%) وبدرجة كبيرة جداً، وفي مجال «الممارسات القيادية» (82.77%) وبدرجة كبيرة، وفي مجال «الثقافة المدرسية» (87.77%) وبدرجة كبيرة جداً.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى إلى سنوات الخدمة، والتخصص الجامعي.
- 2- دراسة (حبش: 2017) وهدفت إلى التعرف على أثر جودة نظام إدارة معلومات التعليم متمثلاً (EMIS) بأبعاده (جودة النظام، وجودة المعلومات، وجودة الخدمة، وجودة الظروف الميسرة) على المبادرة والإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وعددهم (267) مديراً، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (267) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (250) منها بنسبة استرداد (93.6%) وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن درجة إدراك مديري المدارس لعوامل جودة نظام إدارة المعلومات EMIS بشكل عام كان مرتفعاً وبلغت نسبته (77.39%) واحتلت جودة الظروف الميسرة المرتبة الأولى في إدراك المديرين لها بنسبة (80.08%) فيما احتلت جودة المعلومات المرتبة الثانية بنسبة (70.08%) واحتلت جودة الخدمة المرتبة الثالثة بنسبة (76.92%)، وفي المرتبة الأخيرة كانت جودة النظام بنسبة (75.35%).
- كما أظهرت الدراسة وجود درجة موافقة عالية لديهم على واقع المبادرة والإبداع الإداري حيث بلغت نسبته (83.36%)
 - وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل جودة نظام إدارة معلومات التعليم EMIS والمبادرة والإبداع الإداري.
 - دعم كل المديرين المبادرين والمبدعين وتكريمهم ومنحهم حوافز مادية أو معنوية، بالإضافة إلى نشر قصص النجاح التي حققوها ليستفيد منها الآخرون ويحذوا حذوهم.
- 3- دراسة (Kasasbeh & et al., 2015) وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج). وطبقت هذه الدراسة في ماليزيا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من (176) موظفاً من مستوى الإدارة العليا في الشركات الصناعية المبحوثة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن التصورات المستجيبين لأبعاد القيادة التحويلية كانت عالية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن التصورات المستجيبين لبُعد الإبداع الإداري كانت عالية.
- ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في الشركات الصناعية (التعدين والاستخراج) لزيادة فعالية الإبداع الإداري في الشركات الصناعية.

من خلال عرض الدراسات السابق لكل من العلاقة التبادلية والإبداع الإداري يتضح ما يلي:

كان هناك إجماع من الدراسات بضرورة إجراء مزيد من البحوث حول هذا الموضوع والتركيز على أهميته من خلال مجال التطبيق للهيئة العامة للاستثمار بغرض تحقيق مزايا عديدة. ذكرت دراسة (Nougarou, 2017) أن نظريتي التبادل يرتبطان بشكل أقوى بسلوك المواطن التنظيمية نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بسلوك المواطن التنظيمية نحو الفرد، كما أوضحت دراسة (Brenyah & Tetteh, 2016) أن هناك ثلاثة أبعاد لأنماط القيادة متمثلة في (الاعتبار الفردي ودافع الإلهام والتحفيز الفكري) والرضا الخارجي التي تفرض على الموظفين من محيطهم الخارجي لتعزيز الرضا الوظيفي. كما اتفقت دراسة (Kasasbeh, & et al., 2015) مع الدراسة الحالية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري من خلال ما توصل إليه الباحث تناولت الدراسة الحالية مفهوم العلاقة التبادلية (القائد - العضو) وأشارت لكونه عنصراً مهماً في الربط بين الإبداع الإداري كونه عاملاً مهماً للارتقاء في العمل.

يمكن للباحث توضيح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وأهم الجوانب الإضافية التي تناولها في دراسته من خلال الشكل رقم (1).

الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء هذه الدراسة عن طريق قيام الباحث باختيار عينة ميسرة من (50) مفردة في مختلف المستويات الوظيفية بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، وإجراء دراسة استطلاعية من خلال قائمة استقصاء مبدئية عن متغيرات الدراسة (العلاقات التبادلية (القائد، العضو) (الإبداع الإداري)، ويوضح الجدول رقم (1) نتائج الاستجابات لمفردات العينة.

أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية النتائج الآتية:

- يؤكد (80%) من مفردات العينة على ضعف اهتمام الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة تبادل المعلومات والخبرات بين المدراء.
- اتفق ما نسبته (84%) من مفردات العينة على أن رئيسي المباشر لا يتمتع بروح التسامح (الروح الرياضية) في العمل

يتفق أن 82 % من مفردات العينة على ان رئيسي المباشر لا يدافع عنى أمام الآخرين في حالة وقوعي بخطأ غير مقصود.

يري (74%) من مفردات العينة أني أحصل دائما على دعم إيجابي من قبل رئيسي المباشر ولاسيما عند تحقيقي للأداء المكلف به.

أكد (48%) من العينة على أن لدي القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل.

جدول رقم (1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية

المحور الأول: العلاقة التبادلية (القائد - العضو)	موافق	غير موافق	نسبة عدم الموافقة
1 يتم تبادل المعلومات والخبرات بين المدراء بشكل وثير . .	10	40	80%
2 يتمتع رئيسي المباشر بروح التسامح (الروح الرياضية) في العمل.	8	42	84%
3 يدافع رئيسي المباشر عنى أمام الآخرين في حالة وقوعي بخطأ غير مقصود.	9	41	82%
4 أحصل دائما على دعم إيجابي من قبل رئيسي المباشر ولاسيما عند تحقيقي للأداء المكلف به.	37	13	26%
المحور الثاني: الإبداع الإداري			
1 لدي القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل.	26	24	48%
2 يتم استثمار قدرات العاملين في تحدي التفكير المألوف والخروج من الروتين اليومي في إجراءات العمل .	17	33	66%
3 يشجع مديرى على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع علمي.	11	39	78%
4 تتبنى الهيئة الأفكار الإبداعية الصادرة من قبل الموظفين .	17	33	66%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الاستطلاعية

- اتفق ما نسبته (66% و78%) من العينة على التوالي أن الهيئة العامة لا تحرص على استثمار قدرات العاملين في تحدي التفكير المألوف والخروج من الروتين اليومي، وأنه لا يتم تشجيع من المديرين على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع علمي.
- أخيراً يرى (66%) من العينة على أن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لا تهتم بالأفكار الإبداعية الصادرة من قبل الموظفين .



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل الدراسات السابقة.

شكل رقم (1) تحديد الفجوة البحثية

من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للبحث

توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى الآتي:

- 1- قيام بعض المديرين بتطبيق نمط القيادة الديكتاتورية داخل الهيئة العامة للاستثمار مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المستهدفة للهيئة دون الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين مما يؤثر ذلك عليهم في المستقبل.
- 2- عدم إتاحة الفرص الإبداعية للعاملين من جانب بعض الرؤساء بالهيئة من خلال عدم تدريب قيادات الصف الثاني داخل الهيئة على اتخاذ القرارات والعمل على تأهيلهم من خلال التدريب المستمر على الأنماط القيادية المحققة للأهداف.
- 3- أغلب أفراد العينة في الهيئة العامة للاستثمار محل الدراسة لديهم الشعور بعدم وجود علاقة تبادلية بين القائد - العضو نتيجة الاختلاف في الأداء وما يحمله الفرد من قيم واخلاق وما تكون عليه، وهذا يؤكد دور نشأة الفرد وأخلاقياته ومدى أثرها على عمله وعلاقته برؤسائه.
- 4- عدم القدرة على استثمار قدرات العاملين وتوظيفها بشكل مناسب.

مشكلة الدراسة

من خلال ما توصل إليه الباحث من الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة أوضحت الدراسة عدم وعي الباحثين بدراسة القيادة كونها قضية محورية لأي منظمة، إذ يتوقف نجاحها إلى حد كبير على كفاءة القيادة، حيث شهد موضوع القيادة تطورات متسارعة ليوافق التغيرات الحاصلة في البيئة، حيث إن القائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يستطيع تكوين علاقات ذات جودة عالية مع الأعضاء وبناء ثقتهم وزيادة رضاهم عن العمل وتنمية الإبداع الإداري، وقد تبين أيضًا وجود قصور عند بعض المديرين والعاملين في الهيئة العامة للاستثمار، خصوصًا وأن المشكلة ليست في نمط القيادة الديكتاتورية داخل الهيئة العامة للاستثمار، وإنما تشمل معرفة الطريقة والوسائل التي تجعل لديهم القدرة على المشاركة وتبادل المعلومات والخبرات، وعدم إتاحة الفرص الإبداعية للعاملين من جانب بعض الرؤساء بالهيئة العامة للاستثمار.

من خلال ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة الرئيسة في السؤال التالي:

ما هو أثر العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين نظرية تبادل القائد - العضو والإبداع الإداري في الهيئة العامة للاستثمار محل الدراسة؟
- 2- ما هي العلاقة المتوقعة بين العلاقة التبادلية والإبداع الإداري؟
- 3- ما مستوى أثر نظرية تبادل القائد - العضو في بناء الإبداع الإداري في الهيئة العامة للاستثمار؟
- 4- هل يمكن استعمال متغير كالإبداع الإداري ودراسته لتحديد دور نظرية العلاقة التبادل بين (القائد - العضو)؟
- 5- هل تملك الهيئة العامة للاستثمار الإبداع الإداري؟

أهداف الدراسة

يهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف:

- 1- بناء إطار نظري متكامل يشمل نظرية تبادل القائد - العضو (LMX) والإبداع الإداري.
- 2- التعرف على مفهوم العلاقة التبادلية بأبعاده المختلفة.
- 3- التوصل لمفهوم وطبيعة نظام الإبداع الإداري اتجاه الهيئة العامة للاستثمار.
- 4- دراسة طبيعة الهيئة العامة للاستثمار تجاه العاملين .
- 5- الخروج بنتائج وتوصيات في مجال موضوع الدراسة.
- 6- الكشف عن مستويات تطبيق نظرية تبادل القائد - العضو ومدى انعكاسها على الإبداع الإداري.

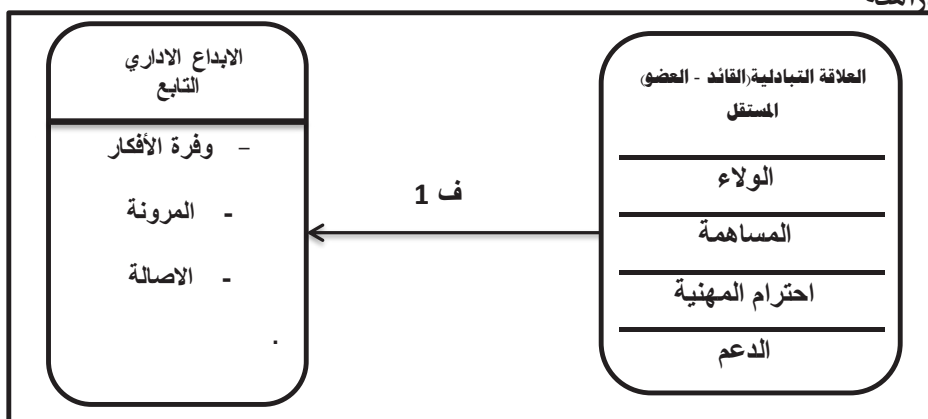
فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي

من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري. ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للولاء على الإبداع الإداري.
- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساهمة على الإبداع الإداري.
- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاحتزام المهنية على الإبداع الإداري.
- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الإبداع الإداري.

متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (2) متغيرات الدراسة

منهجية وأداة الدراسة

أعتمد الباحث على أسلوبين في هذه الدراسة، وهما:

أ- الدراسة النظرية: أتبع الباحث في الدراسة النظرية الأسلوب الوصفي التحليلي تتمثل في الاطلاع على العديد من الأدبيات والمراجع والأبحاث، والمقالات المنشورة على شبكة الإنترنت والرسائل والدوريات المنشورة وغير المنشورة العربية والأجنبية، وذلك بغرض تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- الدراسة التطبيقية: قام الباحث بجمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء من مفردات العينة وذلك لمعرفة واقع أثر العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري، وذلك عن طريق استمارة استقصاء موجهة إلى العاملين بهيئة العامة للاستثمار. تم تقسيم استمارة الاستقصاء حسب المتغيرات من خلال الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4)

مصادر إعداد استمارة الاستقصاء

القسم	المتغيرات	الأبعاد	المصدر
الأول	بيانات عامة	النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي	من إعداد الباحث
الثالث	العلاقة التبادلية (القائد - العضو)	الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، الدعم	(Liden & Maslyn, 1998)
الرابع	الإبداع الإداري	وفرة الأفكار، الأصالة، المرونة	(عبد الوهاب، 2012) (محمود السيد، 2006)

المصدر: إعداد الباحث.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ويبلغ عدد العاملين بها (2636) موظفاً، يوضح الجدول رقم (2) بيان بمجتمع الدراسة وفقاً للمستويات الوظيفية.

جدول رقم (2)
مجتمع الدراسة

المستويات الوظيفية	المسمى الوظيفي	العدد النسبة
الإدارة العليا	رئيس تنفيذي - نائب الرئيس التنفيذي رئيس قطاع - رئيس إدارة مركزية - مدير عام	291 11%
الإدارة الوسطى	مدير إدارة	200 8%
الوظائف النمطية	باحث - باحث أول - أخصائي - محامي - مهندس - سكرتارية - وظائف كتابية - فنيون	2145 81%
المجموع		2636 100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لعام 2019

حجم العينة:

نظرًا لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات وذلك بسبب اعتبارات الوقت والجهد وكبر حجم مجتمع الدراسة اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية، وتم تحديد حجم العينة على مرحلتين:

المرحلة الأولى:

تم تحديد حجم العينة وفقًا للمعادلة التالية (عاشور، أبو الفتوح، 1994)

$$Z^2 PQ \leftarrow n_1 - \leftarrow \text{حجم العينة المبدئي}$$

$$n_1 = \frac{Z^2 PQ}{d^2} - \leftarrow \text{القيمة الجدولية تحت منحني التوزيع الطبيعي وتساوى 1.96}$$

$P \leftarrow$ نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع الدراسة ويمكن افتراض $P = 50\%$ للحصول على أكبر حجم للعينة.

$$Q = 1 - P \leftarrow 0.50 = (0.05 - 1)$$

$$d \leftarrow \text{درجة الخطأ المسموح به وتساوى } 5\%$$

وبتطبيق المعادلة:

$$n_1 = \frac{0.50 \times 0.50 \times (1.96)^2}{(0.05)^2} = 384 \text{ مفردة}$$

المرحلة الثانية تم استخدام المعادلة التالية:

$$n_2 = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}} - \leftarrow n_1 \text{ حجم العينة السابقة (384)}$$

$$N \leftarrow \text{حجم مجتمع الدراسة}$$

$$\text{تطبيق المعادلة} = \frac{384}{\frac{384}{2636} + 1} = 335 \text{ مفردة}$$

وحدات المعاينة:

تتمثل وحدات المعاينة في العاملين بالهيئة محل الدراسة على المستويات الإدارية التالية:

- الإدارة العليا وتتمثل في (رئيس تنفيذي - مساعد رئيس تنفيذي - نائب الرئيس التنفيذي - رئيس قطاع - رئيس إدارة مركزية - مدير عام).

- الإدارة الوسطى وتتمثل في (مدير إدارة).
- الوظائف النمطية وتتمثل في (باحث - باحث أول - أخصائي - محامي - مهندس - سكرتارية - وظائف كتابية - فنيون).

قام الباحث بتوزيع حجم العينة المشار إليه (335) مفردة توزيعًا متناسبيًا مع أعداد ونسب العاملين في المستويات الوظيفية، ويعرض ذلك الجدول رقم (3)

جدول رقم (3)

توزيع حجم العينة على المستويات الوظيفية

المستوى الوظيفي	المسمى الوظيفي	العدد النسبة العينة
الإدارة العليا	رئيس تنفيذي - مساعد رئيس تنفيذي - نائب رئيس تنفيذي - رئيس قطاع - رئيس إدارة مركزية - مدير عام	291 20%
الإدارة الوسطى	مدير إدارة	200 20%
الوظائف النمطية	باحث - باحث أول - أخصائي - محامي - مهندس - سكرتارية - وظائف كتابية - فنيون	2145 60%
المجموع		2636 100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لعام 2019.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

يعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي S.P.S.S باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية: Descriptive Methods

- درجة الثبات: معامل (ALFA).
- درجة الصدق: معامل الاتساق الداخلي.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: Inferential Methods

- تحليل التباين أحادي الاتجاه.
- تحليل التباين ثنائي الاتجاه.
- معامل بيرسون للارتباط البسيط.
- معامل بيرسون للارتباط المتعدد.
- تحليل الانحدار البسيط.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض

1- توصيف عينة الدراسة:

يمكن التعرف على عينة الدراسة من خلال مجموعة من الخصائص، تتضمن: النوع - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخبرة - المستوى الوظيفي .

تُظهر الجداول السابقة البيانات التالية:

- تشكل الفئة العمرية (30 - 39) أكبر نسبة في توزيع مفردات العينة 40.7% من إجمالي حجم العينة، وهي

جدول رقم (5)

الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة

م الخصائص	الفئة	العدد إجمالي	النسبة إجمالي
1 العمر	أقل من 25 عام	37	12.0%
	25 - 35	125	40.7%
	35 - 55	107	34.9%
2 النوع	ذكر	188	61.9%
	أنثى	119	38.1%
3 المؤهل العلمي	دكتوراه	21	6.8%
	ماجستير	72	23.5%
	مؤهل جامعي	189	61.6%
4 مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	11.1%
	5 - 15	139	45.3%
	16 - 25	94	30.6%
5 المستوى الوظيفي	أكثر من 25 سنة	40	13%
	الإدارة العليا	48	15.7%
	الدارة الوسطي	63	20.5%
	الوظائف نمطية (محاسبات - إحصائي - مهندس - مراجع - كتابي - فني ...)	196	63.8%
	مؤهل أقل من الجامعي (فوق المتوسط - المتوسط)	25	8.1%

تمثل فئة متوسطة العمر تعطى للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة محل الدراسة إمكانية الاستخدام الأمثل لها لسنوات مستقبلية طويلة، بشرط المحافظة عليها وضمان استقرارها، وأن يتوافر فيها التأهيل العلمي والقدرات المهنية لتحقيق الأهداف التنظيمية للهيئة، في حين تُمثل الفئتان الشابة وكبيرة العمر (20 - 29)، (50 سنة فأكثر) بنسبة متقاربة تصل إلى 12% من حجم العينة.

تمثل فئة الذكور أكبر نسبة في عينة الدراسة تصل إلى 61.9% في مقابل فئة الإناث 38.1% .

يُعبّر توزيع مفردات العينة وفقاً للمستوى التعليمي عن ارتفاع ملحوظ في نسبة مفردات العينة في الفئات التعليمية (دكتوراه - ماجستير - جامعية) بنسب قدرها 6.8%، 23.5%، 61.6% على التوالي بمجموع يقترب نسبته إلى 92% من إجمالي حجم العينة، وتُشير هذه النسبة المرتفعة إلى اهتمام الهيئة الملحوظ بشغل الوظائف بالمستويات التعليمية العليا، فضلاً عن أنها تعكس إمكانية الموارد البشرية في الهيئة للاستجابة لأي تطوير تنظيمي أو تقني تطمح الهيئة في تحقيقه مستقبلاً في كافة الأعمال الفنية والمالية والإدارية.

- يُعبر توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة عن وجود موارد بشرية تمتلك خبرات ودراية تامة بأعمال وأنشطة الهيئة، حيث تصل نسبة مفردات العينة في الفئة (16- 25) بنسبة 90.6%.
- يتوافق توزيع مفردات العينة وفقاً للمستويات الوظيفية مع الهيكل الوظيفي الهرمي، حيث تقل نسبة مفردات عينة الإدارة العليا عن مفردات الإدارة الوسطى، في حين تأتي مفردات عينة الوظائف النمطية بأكبر نسب توزيع حجم العينة، بنسب قدرها 15.7%، 20.5%، 63.8% للمستويات الوظيفية الثلاثة على الترتيب.

2- قياس درجة المصدقية والاعتمادية على أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)

قام الباحث بغرض تحديد درجة المصدقية والاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي اعتماداً على معامل الارتباط بين بنود قائمة الاستقصاء، كذلك استخدام معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد قائمة الاستقصاء.

يوضح الجدول رقم (6) نتائج قياس درجة مصداقية النتائج المحققة اعتماداً على معامل الارتباط

جدول رقم (6)

معامل الاتساق الداخلي لبنود متغير العلاقة التبادلية (القائد - العضو) (ن = 307)

معامل الارتباط (P)	معامل الارتباط (P)	العبارة	العبارة
		الولاء	
		المساهمة	
0.000	**0.721	1- يشجعني رئيسي المباشر ويمدحني أمام الجميع.	5- أودى العمل لرئيسي المباشر إلى أبعد من المجالات الوظيفية المخصصة لي
0.000	**0.790	2- يدافع رئيسي المباشر عنى أمام الآخرين في حالة وقوعي بخطأ غير مقصود.	6- يستخدم رئيسي المباشر صلاحياته ونفوذه لمساعدتي إذا لزم الأمر
0.000	**0.812	3- أدافع عن قرارات رئيسي المباشر في حالة غيابه.	7- أبذل قصارى جهدي لإنجاز عملي.
0.000	**0.774	4- أرغب في العمل أطول فترة ممكنة.	8- أشارك في جميع قرارات المنظمة
		احترام المهنية	
		الدعم	
0.000	**0.693	9- أعجب بالمهارات المهنية التي يمتلكها رئيسي المباشر في مجال عمله.	13- أحصل دائماً على دعم إيجابي من قبل رئيسي المباشر ولا سيما عند تحقيقي للأداء المكلف به.
0.000	**0.678	10- احترم وبشدة إمام رئيسي المباشر بالمجالات الوظيفية المحددة له.	14- يتفهم رئيسي المباشر مشكلاتي واحتياجاتي في العمل.
0.000	**0.606	11- يبدي رئيسي المباشر إعجابه بما امتلكه من معرفة ومهارة في العمل.	15- أبدى إعجابي بالأسلوب المبدع والبناء والذي يعتمده رئيسي المباشر في إنجاز المهام.
0.000	**0.756	12- يوجد احترام متبادل بين مديري المباشر في العمل	16- أرى أن الدعم الذي أحصل عليه مناسب على العمل قومت به.

(**) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول السابق، معنوية معامل الارتباط لجميع البنود عند مستوى 01.

جدول رقم (7)

معامل الاتساق الداخلي لبنود متغير الإبداع الإداري (ن = 307)

معامل الارتباط (P)	معامل الارتباط (P)	رقم العبارة	م
		المرونة	
		وفرة الأفكار	
0.000	**0.701	1- اسعى إلى أن أتعلم الأشياء الجديدة.	5- اسعى باستمرار إلى تطوير ذاتي.
0.000	**0.727	2- أبادر باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.	6- أتمتع بالتفكير الإيجابي حول كل شيء حولي.
0.000	**0.810	3- اسعي إلى استئناس علاقاتي الودية مع زملاء العمل إذا ما حدثت مشكلة.	7- أعمل جاهداً لتحقيق أهداف التي توكل لي.
0.000	**0.748	4- تتيح الدورات التدريبية معارف ومهارات لتنمية قدراتي على العمل.	8- لدي القدرة على التخطيط أعمال المستقبلية.

معامل الارتباط (P)	معامل الارتباط (P)	رقم العبارة	م
الأصالة			
.000	** .676	13- لدي القدرة على التغلب على المواقف الصعبة. ** .856	9- احرص على منح المرونة لزملائي في العمل .
.000	** .784	14- عندما أخفق في أداء عمل فأنتني أحاول مرة أخرى حتى أنجح.	10- أستطيع التحلي بالشجاعة في المواقف الصعبة. ** .791
.000	** .837		11- لا أحاول عمل الأشياء التي لا أجيدها.

(**) مستوى المعنوية 01.

يتضح من الجدول رقم (7)، معنوية معامل الارتباط لجميع البنود عند مستوى 01.

3- قياس درجة الاعتمادية على النتائج:

جدول رقم (8)

درجة الاعتمادية على النتائج المحققة لمحاوّر قائمة الاستقصاء

معامل الثبات	بيان	المتغيرات / الأبعاد
.650	الولاء	الأول
.775	المساهمة	الثاني
.691	احترام المهنة	الثالث
.733	الدعم	الرابع
.905	العلاقة التبادلية (القائد - العضو)	
.803	وفرة الأفكار	الأول
.836	المرونة	الثاني
.886	الأصالة	الثالث
.952	الإبداع الإداري	

يوضح الجدول رقم (8) نتائج قياس درجة الاعتمادية على النتائج المحققة باستخدام معامل الثبات لمحاوّر قائمة الاستقصاء.

يُظهر الجدول السابق ما يلي:

- أن جميع معاملات الثبات لأبعاد العلاقة التبادلية من واقع استجابات مفردات عينة العاملين تتراوح بين 69.1% كحد أدنى، و77.5% كحد أقصى، وتتماثل هذه النسب إلى حد كبير مع معاملات الثبات من وجهة نظر استجابات عينة العاملين، مما يُشير إلى توافق الاستجابات لأبعاد العلاقة التبادلية .
- أن جميع معاملات الثبات لأبعاد الإبداع الإداري تتجاوز 80% .
- بلغ معامل الثبات لمتغيري الدراسة (العلاقة التبادلية - الإبداع الإداري) نسبة 90.5%، 95.2% على الترتيب .
- استناداً على ما سبق يمكن الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قائمة الاستقصاء.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

يناقش الباحث فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة: العلاقة التبادلية (العضو - القائد)، الإبداع الإداري على مستوى عينة الدراسة .

يعرض هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأبعاد العلاقة التبادلية (العضو - القائد)، بجانب نتائج أبعاد الإبداع الإداري، وذلك على النحو التالي:

1- العلاقة التبادلية (القائد - العضو):

قام الباحث بقياس استجابات مفردات عينة العاملين لأبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو) التي تتضمن ما يلي:

(الولاء، المساهمة، احترام المهنة، الدعم)

وفقاً للخطوات التالية:

- إجراء الإحصاءات الوصفية لكل بعد من أبعاد العلاقة التبادلية (العضو - القائد) باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمستويات الوظيفية.
- إجراء الإحصاءات الاستدلالية لبيان مدى معنوية الفروق بين قيم الأوساط الحسابية، باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه.
- إجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد مصدر التمايز بين المستويات الوظيفية، وذلك في حال معنوية نتائج التباين.

أ- الإحصاءات الوصفية

جدول رقم (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو)

بيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة العليا	48	4.3698	.49462
الإدارة الوسطي	63	4.2460	.58801
الوظائف النمطية	196	4.2130	.54676
الإجمالي	307	4.2443	.54885
الإدارة العليا	48	4.1146	.67823
الإدارة الوسطي	63	3.8810	.58174
الوظائف النمطية	196	3.8291	.60722
الإجمالي	307	3.8844	.62005
الإدارة العليا	48	4.3958	.48606
الإدارة الوسطي	63	4.1468	.52868
الوظائف نمطية	196	4.0969	.50145
الإجمالي	307	4.1539	.51423
الإدارة العليا	48	4.1510	.48854
الإدارة الوسطي	63	3.8849	.63789
الوظائف النمطية	196	3.7079	.56541
الإجمالي	307	3.8135	.59067

يوضح الجدول رقم (9) نتائج قياس إدراك مفردات العينة لأبعاد متغير العلاقة التبادلية (القائد - العضو)، باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .

بتحليل بيانات الجدول رقم (7) يتضح ما يلي:

- يأتي ترتيب قيم الأوساط الحسابية لأبعاد العلاقة التبادلية مُعبّراً عن تدرج المستويات الوظيفية، حيث تأتي الإدارة العليا بأكبر قيم الأوساط الحسابية تليها الإدارة الوسطى، ثم الوظائف النمطية في جميع أبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو).
- تقل قيم الانحراف المعياري لاستجابات فئة الإدارة العليا في كافة أبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو)، مما يعكس تجانس الاستجابات حول الوسط الحسابي .
- يتضح عند مقارنة قيم الأوساط الحسابية لأبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو) أن أكثر الأبعاد إدراكات من جانب مفردات عينة الدراسة، هي بالترتيب كما يلي:

• الولاء بوسط حسابي (4.244)

• احترام المهنة بوسط حسابي (4.153)

• المساهمة بوسط حسابي (3.884)

• الدعم بوسط حسابي (3.815)

ب- الإحصاءات الاستدلالية

للتعرف على معنوية النتائج السابقة، تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (10) .

جدول رقم (10)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لأبعاد العلاقة التبادلية بين المستويات الوظيفية

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات المحسوبة	F	P	الدلالة
الولاء	بين المجموعات	2	.948	.474	1.579	.208	غير معنوية
	داخل المجموعات	304	91.230	.300			
	الكلية	306	92.178				
المساهمة	بين المجموعات	2	3.144	1.572	4.173	.016	معنوية
	داخل المجموعات	304	114.501	.377			
	الكلية	306	117.645				
احترام المهنة	بين المجموعات	2	3.449	1.724	6.767	.001	معنوية
	داخل المجموعات	304	77.467	.255			
	الكلية	306	80.915				
الدعم	بين المجموعات	2	7.976	3.988	12.272	.000	معنوية
	داخل المجموعات	304	98.786	.325			
	الكلية	306	106.761				

بقراءة مكونات نموذج تحليل التباين

أحادي الاتجاه لتحديد المعنوية يتضح ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين المستويات الوظيفية فيما يخص بعد المساهمة، احترام المهنة، الدعم، كما أشارت بذلك قيم الأوساط الحسابية عند إجراء الإحصاءات الاستدلالية.
- لم يثبت وجود فروق معنوية بين المستويات الوظيفية فيما يخص بعد الولاء وأن الفروق ترجع فقط إلى أثر الصدفة.
- بغرض تحديد مصدر التمايز بين المستويات الوظيفية فيما يتعلق

بالأبعاد التي ثبت معنوياتها، وتحديد ما إذا كان هذا التمييز يرجع إلى تمايز الإدارة العليا عن أي مستوى وظيفي آخر أو تميزه عن جميع المستويات الوظيفية قام الباحث بإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة .

جدول رقم (11)

نتائج اختبار توكي لبعده المساهمة
بين المستويات الوظيفية

بيان	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الوظائف النمطية
الإدارة العليا	4.1146 ⁽¹⁾	2.3363	2.28550 ^{(2)*}
الإدارة الوسطى		3.8810 ⁽¹⁾	0.05187
الوظائف النمطية			3.8291 ⁽¹⁾

(* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(1) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(2) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

جدول رقم (12)

نتائج اختبار توكي لبعده احترام المهنية بين
المستويات الوظيفية

بيان	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الوظائف النمطية
الإدارة العليا	4.3958 ⁽¹⁾	2.24901 ⁽²⁾	2.29889 ^{(2)*}
الإدارة الوسطى		4.1468 ⁽¹⁾	0.04989
الوظائف النمطية			4.0969 ⁽¹⁾

(* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(1) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(2) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

جدول رقم (13)

نتائج اختبار توكي لبعده الدعم بين المستويات
الوظيفية

بيان	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الوظائف النمطية
الإدارة العليا	4.1510 ⁽¹⁾	2.26612 ⁽²⁾	2.44313 ^{(2)*}
الإدارة الوسطى		3.8849 ⁽¹⁾	0.17701
الوظائف النمطية			3.7079 ⁽¹⁾

(* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(1) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(2) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

ج- اختبار توكي للمقارنات المتعددة:

- المساهمة:

يعرض الجداول رقم (11) نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات الوظيفية لبعده المساهمة.

تُشير نتائج الجدول رقم (11) أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين تقع بين الإدارة العليا من جانب، والوظائف النمطية من جانب آخر لصالح الإدارة العليا.

- احترام المهنية:

يعرض الجدول رقم (12) نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات الوظيفية لبعده احترام المهنية.

تبين نتائج الجدول رقم (12) أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين ترجع إلى تمييز الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى والوظائف النمطية، وكانت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا

- الدعم:

يعرض الجداول رقم (13) نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات الوظيفية لبعده الدعم.

تتوافق نتيجة الجدول رقم (13) مع النتائج التي تحسّل عليها الباحث في بُعد المساهمة، والمرونة حيث يأتي مصدر التمييز في هذه الأبعاد لصالح الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى والوظائف النمطية، ويعتبر الباحث هذه النتائج إيجابية ولصالح الهيئة، حيث تلعب القيادات العليا دورًا مهمًا في دعم العلاقة التبادلية وتشجيع العاملين على توليد أفكار غير تقليدية بغرض التطوير والتحسين المستمر في مستويات الأداء.

2- الإبداع الإداري:

قام الباحث بقياس استجابات مفردات عينة العاملين لأبعاد الإبداع الإداري التي تتضمن ما يلي: (وفرة الأفكار، المرونة، الأصالة)، وفقاً للخطوات التالية:

- إجراء الإحصاءات الوصفية لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمستويات الوظيفية.
- إجراء الإحصاءات الاستدلالية لبيان مدى معنوية الفروق بين قيم الأوساط الحسابية، باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه.
- إجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة لتحديد مصدر التمايز بين المستويات الوظيفية، وذلك في حال معنوية نتائج التباين.

أ- الإحصاءات الوصفية:

جدول رقم (14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري

بيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة العليا	48	4.1510	.68171
وفرة الأفكار	63	3.9286	.78984
الوظائف النمطية	196	4.0638	.62769
الإجمالي	307	4.0497	.67351
الإدارة العليا	48	3.9958	.49420
المرونة	63	3.6984	.76189
الوظائف النمطية	196	3.7643	.70758
الإجمالي	307	3.7870	.69496
الإدارة العليا	48	4.0542	.51652
الأصالة	63	3.7175	.76591
الوظائف النمطية	196	3.8571	.69754
الإجمالي	307	3.8593	.69282

يوضح الجدول رقم (14) نتائج قياس إدراك مفردات العينة لأبعاد الإبداع الإداري، باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

بتحليل بيانات الجدول رقم (12) يتبين تماثل نتائج قياس أبعاد الإبداع الإداري مع أبعاد العلاقة المتبادلة السابق عرضها، من حيث ما يلي:

- تأتي الإدارة العليا بأكثر قيم الأوساط الحسابية عن الإدارة الوسطى والوظائف النمطية في جميع أبعاد الإبداع الإداري.

- تقل قيم الانحراف المعياري لاستجابات فئة الإدارة العليا في كافة أبعاد الإبداع الإداري، مما يعكس أقل تشتت في الاستجابات حول الوسط الحسابي.

- يتضح عند مقارنة قيم الأوساط الحسابية لأبعاد الإبداع الإداري أن أكثر الأبعاد إدراكاً من جانب مفردات عينة العاملين، هي بالترتيب كما يلي:

- وفرة الأفكار بوسط حسابي (4.049)
- الأصالة بوسط حسابي (3.859)
- المرونة بوسط حسابي (3.787)

ب- الإحصاءات الاستدلالية

جدول رقم (15)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لأبعاد الإبداع الإداري بين المستويات الوظيفية

بيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات المحسوبة	F	P	الدلالة
وفرة الأفكار	بين المجموعات	2	1.456	.728	1.611	.201	غير معنوية
	داخل المجموعات	304	137.349	.452			
	الكل	306	138.805				
المرونة	بين المجموعات	2	2.689	1.344	2.817	.061	غير معنوية
	داخل المجموعات	304	145.099	.477			
	الكل	306	147.788				
الأصالة	بين المجموعات	2	3.091	1.546	3.268	.039	معنوية
	داخل المجموعات	304	143.790	.473			
	الكل	306	146.881				

للتعرف على معنوية النتائج السابقة،

تم إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (15).

بتحليل مكونات نموذج تحليل التباين

أحادي الاتجاه لتحديد المعنوية يتضح ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 01. بين المستويات الوظيفية فيما يخص بُعد الأصالة، كما أشارت بذلك قيم الأوساط الحسابية عند إجراء الإحصاءات الاستدلالية .

- لم يثبت وجود فروق معنوية بين

المستويات الوظيفية فيما يخص أبعاد وفرة الأفكار، المرونة، وأن الفروق ترجع فقط إلى تأثير الصدفة.

- بغرض تحديد مصدر التمايز بين المستويات الوظيفية فيما يتعلق بالبعد الذي أثبت معنوية، وتحديد ما إذا كان هذا التمييز يرجع إلى تمايز الإدارة العليا عن أي مستوى وظيفي آخر أو تميزه عن جميع المستويات الوظيفية قام الباحث بإجراء اختبار توكي للمقارنات المتعددة .

ج- اختبار توكي للمقارنات المتعددة:

- الأصالة:

يعرض الجداول رقم (16) نتائج اختبار توكي للمقارنات المتعددة بين المستويات الوظيفية لبُعد الأصالة.

جدول رقم (16)
نتائج اختبار توكي لُبعد الأصالة
بين المستويات الوظيفية

بيان	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الوظائف النمطية
الإدارة العليا	4.0542 ⁽¹⁾	3.3671 ⁽²⁾	1.9702
الإدارة الوسطى		3.7175 ⁽¹⁾	1.3968
الوظائف النمطية			3.8571 ⁽¹⁾

(* تشير إلى معنوية الفروق بين المستويات الوظيفية .

(1) تشير إلى قيم الأوساط الحسابية لاستجابات مفردات العينة.

(2) تشير إلى قيمة الفروق بين الأوساط الحسابية .

تُشير نتائج الجدول رقم (16) أن الفروق المعنوية التي أظهرها تحليل التباين تقع بين الإدارة العليا من جانب، والإدارة الوسطى من جانب آخر لصالح الإدارة العليا.

مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة:

يعرض الجدول رقم (17) مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة التي تضمنتها عينة العاملين والأبعاد التي يشملها كل متغير، بالاعتماد على معامل الارتباط البسيط، بجانب بيان معنوية العلاقات الارتباطية (P).

تُظهر بيانات الجدول رقم (17) النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقة التبادلية (المتغير المستقل) والإبداع الإداري (المتغير التابع) بلغت 46.7%، وهي إن كانت علاقة متوسطة الارتباط إلا أنها معنوية عند مستوى 01.
- توجد علاقات ارتباطية بين جميع أبعاد المتغيرين وإن تباينت قيم معاملات الارتباط إلا أنها جميعها معنوية عند مستوى 01.

جدول رقم (17)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد العلاقات التبادلية (القائد - العضو) وأبعاد الإبداع الإداري

بيان	الولاء	المساهمة	احترام المهنية	الدعم	العلاقة التبادلية	وفرة الأفكار	المرونة	الأصالة	الإبداع الإداري
الولاء P		**481 000.	**492 000.	**494 000.	**401 000.	**742 000.	**265 000.	**360 000.	**434 000.
المساهمة P			**540 000.	**430 000.	**375 000.	**754 000.	**213 000.	**368 000.	**331 000.
احترام المهنية P				**591 000.	**517 000.	**787 000.	**302 000.	**395 000.	**456 000.
الدعم P					**510 000.	**811 000.	**307 000.	**381 000.	**468 000.
العلاقة التبادلية P						**804 000.	**288 000.	**389 000.	**467 000.
وفرة الأفكار P							**277 000.	**374 000.	**420 000.
المرونة P								**489 000.	**554 000.
الأصالة P									**746 000.

(**) مستوى المعنوية 01.

يري الباحث - في ضوء ما سبق عرضه - أنه إذا كانت هذه النتائج تؤكد مبدئياً صحة الفروض الفرعية، وبالتالي صحة الفرض الرئيس للدراسة، إلا أن الأمر يتطلب قياس مدى الأثر المعنوي لكل بُعد من أبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري، وفقاً لما تنص عليه الفروض الفرعية للدراسة، بجانب قياس درجات أثر هذه الأبعاد مُجمعة وتحديد أولويات ومعنوية أثرها، وفقاً لما ينص عليه الفرض الرئيس.

اختبار الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض على ما يلي: «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للولاء على الإبداع الإداري».

لاختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (18).

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للولاء على الإبداع الإداري

المعالم	القيمة المقدره B المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.968	.237	8.306	.000 معنوية
الولاء	.466	.055	8.421	.000 معنوي
معامل الارتباط $(R) = 0.434$		معامل التحديد $(R^2) = 0.189$		
الخطأ المعياري للنموذج 0.53158		قيمة اختبار $(F) = 70.921$		
درجة الحرية $(1, 305)$		دالة عند 0.01		
مستوي الدلالة $= 0.000$				

- تظهر بيانات الجدول رقم (18) ما يلي:
- وجود أثر معنوي للولاء على الإبداع الإداري.
- بلغ معامل الارتباط بين الولاء والإبداع الإداري 43.4% وهي نتيجة دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن الولاء تُفسر 18.9% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وباقى النسبة 81.1% ترجع إلى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة 70.921 وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.01، وتُشير إلى جودة وصحة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بالإبداع الإداري من خلال الولاء.
- بناءً على هذه النتيجة، يمكن قبول الفرض الفرعي الأول ورفض الفرض البديل.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للمساهمة على الإبداع الإداري

المعالم	القيمة المقدره B المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.727	202.	13.501	.000 معنوية
المساهمة	.314	.051	6.117	.000 معنوية
معامل الارتباط $(R) = 0.331$		معامل التحديد $(R^2) = 0.109$		
الخطأ المعياري للنموذج 0.55698		قيمة اختبار $(F) = 37.418$		
درجة الحرية $(1, 305)$		دالة عند 0.01		
مستوي الدلالة $= 0.000$				

- اختصار الفرض الفرعي الثاني:
- ينص الفرض على ما يلي: «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساهمة على الإبداع الإداري».
- لاختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط، الذي يوضح نتائجه
- تعكس بيانات الجدول رقم (19) ما يلي:
- وجود أثر معنوي للمساهمة على الإبداع الإداري .
- بلغ معامل الارتباط بين المساهمة والإبداع الإداري 33.1% وهي نتيجة دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01
- وفقاً لمعامل التحديد (R^2) فإن المساهمة تُفسر 10.9% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وباقى النسبة 89.1% ترجع إلى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار.
- بلغت قيمة (F) المحسوبة 37.418 وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.01، وتُشير إلى جودة وصحة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بالإبداع الإداري من خلال المساهمة.
- بناءً على هذه النتيجة، يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني ورفض الفرض البديل.

اختبار الفرض الفرعي الثالث:

- ينص الفرض على ما يلي: «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية احترام المهنية على الإبداع الإداري».
- لاختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط، الذي يوضح نتائجه الجدول رقم (20)، ويتبين ما يلي:
- وجود أثر معنوي احترام المهنية على الإبداع الإداري .
- بلغ معامل الارتباط بين احترام المهنية والإبداع الإداري 45.6% وهي نتيجة دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط احترام المهنية على الإبداع الإداري

المعالم	القيمة المقدره B المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	1.777	.244	7.271	.000
احترام المهنية	.522	.058	8.947	.000
معامل الارتباط (R)	0.456			
معامل التحديد (R ²)	0.208			
الخطأ المعياري للنموذج	0.52524			
قيمة اختبار (F)	80.049			
درجة الحرية = (1، 305)				
دالة عند	0.01			
مستوي الدلالة =	.000			

- وفقاً لمعامل التحديد (R²) فإن احترام المهنية تُفسر 20.8% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وباقى النسبة 79.2% ترجع إلى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار.

- بلغت قيمة (F) المحسوبة 80.049 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وتُشير إلى جودة وصحة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بالإبداع الإداري من خلال احترام المهنية.

بناءً على هذه النتيجة، يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث ورفض الفرض البديل.

اختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض على ما يلي: «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الإبداع الإداري».

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للدعم على الإبداع الإداري

المعالم	القيمة المقدره B المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	P الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	2.168	.195	11.128	.000
الدعم	.467	.050	9.243	.000
معامل الارتباط (R)	0.468			
معامل التحديد (R ²)	0.219			
الخطأ المعياري للنموذج	0.52161			
قيمة اختبار (F)	85.424			
درجة الحرية = (1، 305)				
دالة عند	0.01			
مستوي الدلالة =	.000			

لاختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط، الذي يوضح نتائج الجدول رقم (21)، وهي كالتالي:

- وجود أثر معنوي للدعم على الإبداع الإداري.

- بلغ معامل الارتباط بين الدعم والإبداع الإداري 46.8% وهي نتيجة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

- وفقاً لمعامل التحديد (R²) فإن الدعم تُفسر 21.9% من التغيير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وباقى النسبة 78.1% ترجع إلى قيمة الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى في نموذج الانحدار.

- بلغت قيمة (F) المحسوبة 85.424 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وتُشير إلى جودة وصحة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه، وأنه يمكن تطبيق نموذج العلاقة السابق في التنبؤ بالإبداع الإداري من خلال الدعم.

بناءً على هذه النتيجة، يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع ورفض الفرض البديل.

اختبار الفرض الرئيس:

ينص الفرض على ما يلي: «من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري».

لاختبار الفرض، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لبيان درجات وأولويات أثر أبعاد العلاقة التبادلية على الإبداع الإداري مع تحديد معنوية الأثر، الذي يعرض نتائجه الجدول رقم (22)، وهي كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العلاقة التبادلية (الولاء - احترام المهنية - الدعم) على الإبداع الإداري، وإن

اختلقت درجة أثر كل بعد وفقاً لقيم (T) المحسوبة، حيث جاء ترتيب درجات أثر هذه الأبعاد كما يلي: (الولاء 3.210 - الدعم 2.563 - احترام المهنية 2.416)

- لم يظهر لبعد المساهمة أي أثر جوهري على الإبداع الإداري.

جدول رقم (22)

نتائج الانحدار المتعدد المتدرج لإبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري

المعالم	القيمة المقدرة B	الخطأ المعياري	معامل الخطأ المعياري Beta	T المحسوبة	p	الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	.848	.267		3.178	.002	معنوية
الولاء	.215	.067	.200	3.210	.001	معنوي
المساهمة	-.058	.061	-.061	.946	.345	غير معنوي
احترام المهنية	.183	.076	.160	2.416	.016	معنوي
الدعم	.175	.068	.175	2.563	.011	معنوي
معامل الارتباط (R) = 0.572		معامل التحديد (R ²) = 0.337				
الخطأ المعياري للنموذج = 0.48810		قيمة اختبار (F) = 24.314				
مستوي الدلالة = 0.000		درجة الحرية = (6، 300)				
		دالة عند 0.01				

- أن الأبعاد ذات الأثر المعنوي على الإبداع الإداري وفقاً لمعامل التحديد (R²) تُفسر 33.7% من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، وباقي النسبة 66.3% ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. إذن في ضوء نتائج تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج، يمكن قبول الفرض الرئيس - جزئياً - لأثر أبعاد العلاقة التبادلية لكل من الولاء، الدعم، احترام المهنية على الإبداع الإداري، ورفض الفرض لبعدها المساهمة من حيث لا معنوية أثرها على الإبداع الإداري.

النتائج والتوصيات

قام الباحث بتصنيف نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لمتغيري الدراسة سواء بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في العلاقة التبادلية (القائد - العضو). أو المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري والأبعاد المكونة له، أو العلاقة بينهما بالتطبيق على العاملين في الهيئة العامة للاستثمار، وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحاً خصوصاً عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير، وذلك كما يلي:

النتائج المتعلقة العلاقة التبادلية (القائد - العضو)

- يأتي ترتيب قيم الأوساط الحسابية لأبعاد العلاقة التبادلية مُعبّراً عن تدرج المستويات الوظيفية، حيث تأتي الإدارة العليا بأكبر قيم الأوساط الحسابية تليها الإدارة الوسطى، ثم الوظائف النمطية في جميع أبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو).
- تقل قيم الانحراف المعياري لاستجابات فئة الإدارة العليا في كافة أبعاد العلاقة التبادلية (القائد - العضو)، مما يعكس تجانس الاستجابات حول الوسط الحسابي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية فيما يخص بعد المساهمة، احترام المهنية، الدعم، كما أشارت بذلك قيم الأوساط الحسابية عند إجراء الإحصاءات الاستدلالية، لم يثبت وجود فروق معنوية بين المستويات الوظيفية فيما يخص بُعد الولاء وأن الفروق ترجع فقط إلى تأثير الصدفة.

النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري

- تأتي الإدارة العليا بأكبر قيم الأوساط الحسابية عن الإدارة الوسطى والوظائف النمطية في جميع أبعاد الإبداع الإداري.
- تقل قيم الانحراف المعياري لاستجابات فئة الإدارة العليا في كافة أبعاد الإبداع الإداري، مما يعكس أقل تشتت في الاستجابات حول الوسط الحسابي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الوظيفية فيما يخص بُعد الأصالة، كما أشارت بذلك قيم الأوساط الحسابية عند إجراء الإحصاءات الاستدلالية، لم يثبت وجود فروق معنوية بين المستويات الوظيفية فيما يخص أبعاد وفرة الأفكار، المرونة، وأن الفروق ترجع فقط إلى تأثير الصدفة.

النتائج المتعلقة باختبار فروض الدراسة

يعرض الجدول رقم (21) ملخص نتائج اختبار الفرض الرئيس والفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الرئيس.

جدول رقم (23)
ملخص نتائج الفروض

الفرض الرئيسي	الفروض الفرعية	النتائج
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري.	الفرض الفرعي الأول	قبول الفرض الفرعي الأول، حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للولاء على الإبداع الإداري.
	الفرض الفرعي الثاني	قبول الفرض الفرعي الثاني، حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المساهمة على الإبداع الإداري.
	الفرض الفرعي الثالث	قبول الفرض الفرعي الثالث، حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية احترام المهنية على الإبداع الإداري.
	الفرض الفرعي الرابع	قبول الفرض الفرعي الرابع، حيث تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم على الإبداع الإداري.

يوضح الجدول رقم (24) توصيات الدراسة:

جدول رقم (24)
توصيات الدراسة

رقم	التوصيات	جهة التنفيذ	آليات التنفيذ
1	الاتصال المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في الهيئة العامة للاستثمار محل الدراسة وذلك من خلال وجود نظام كفاء للاتصال من أعلى لأسفل، والعكس لتقديم المقترحات المتعلقة بالعمل والحلول المناسبة للمشاكل التي تمثل عائق في العمل.	قطاع خدمات الاستثمار	عقد لقاءات في نهاية كل ربع سنة تحت إشراف متخصصين في كيفية تحسين العلاقة التبادلية بين العاملين في الهيئة العامة للاستثمار.
2	تقديم الدعم من كل طرفي العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بشكل واضح وصريح، وذلك من خلال تحديد المهام بوضوح التي توكل للمرؤوسين لضمان إنجاز المهام بيسر وسهولة.	قطاع الموارد البشرية	الاستعانة بشركات متخصصة لتدريب الموظفين على هذه المهارة بما ينعكس إيجابياً على زيادة معدلات الجودة.
3	بناء الثقة في العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، وذلك من خلال مشاركتهم في صناعة القرارات المتعلقة بأعمالهم والإصغاء لأرائهم وتشجيعهم على استخدام طرق جديدة في أداء أعمالهم.	الإدارة العليا	من خلال عقد ندوات مع العاملين في الوظائف النمطية وأتاح لهم فرص على المشاركة في القرارات.
4	عقد لقاءات دورية مع المرؤوسين للاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاوهم، وذلك لتنمية العلاقات بينهما واحترام كل منهم لعمل الآخر.	قطاع تنمية الأعمال	من خلال عمل استبيان للعاملين في الهيئة العامة للاستثمار ومعرفة آرائهم وشكاوى واقتراحاتهم لتنمية وتطوير الهيئة العامة للاستثمار.
5	الاهتمام بتكوين صف ثان من مديري المستقبل في الوظائف النمطية ممن لديهم توجه نحو بناء علاقات تبادلية تسهم في تحسين وتطوير الإبداع في الهيئة العامة للاستثمار.	قطاع التطوير	عمل إدارة متخصصة من صف ثان ممن لديهم توجه نحو بناء علاقات تبادلية من الوظائف النمطية.
6	استقطاب العنصر البشري ذات التفكير الإبداعي للعمل في الهيئة العامة للاستثمار من خلال منحهم امتيازات تشجعهم على تطوير إمكانيات العمل.	الإدارة العليا	من خلال عمل إدارة مهتم بالمبدعين داخل الهيئة وتنمية مهارات هذه العناصر المبدعة.
7	تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير منظومة العمل هيئة العامة للاستثمار وتبني من قبل إدارة العليا لما لهذا أهمية بالغة في عملية الإبداع.	مديرو الإدارات	عقد لقاءات ودورات تدريبية للعاملين بكافة المستويات الوظيفية مع التركيز على الوظائف الإشرافية والنمطية لترسيخ مفهوم الإبداع وأهمية للهيئة.

حدود الدراسة

- 1- تقتصر الدراسة على دراسة أثر العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بهيئة العامة للاستثمار.
- 2- وجود صعوبة في تجميع البيانات بسبب الظروف الراهنة.
- 3- اقتصرت الدراسة على معرفة أثر بين المتغيرات ومعنوية الفروق بين العلاقة التبادلية (القائد - العضو) على الإبداع الإداري بين المتغيرات الديموغرافية مثل (النوع - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخبرة - المستوى الوظيفي).

مقترحات بأبحاث مستقبلية:

- أثر نظرية العلاقة المتبادلة (القائد - العضو) على العمل الجماعي.
- تأثير العلاقة التبادلية على ديناميكية العمل.
- الإبداع الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الصباغ، شوقي محمد. (2009). «العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وأثرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية»، *آفاق جديدة للدراسات التجارية*، جامعة المنوفية، السنة الحادية والعشرون، العدد 3 و4، يوليو، أكتوبر.
- العياشي، زرزار. (2016). «تأطير مفاهيمي لإدارة العلاقات الإنسانية من منظور إسلامي»، *مجلة كلية الدراسات الإنسانية*، العدد 6، ص ص 288-304.
- حبش، محمد. (2017). «أثر جودة إدارة معلومات التعليم (EMIS) على المبادرة والإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة». *رسالة ماجستير غير منشورة*. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- سعودي، حسين عبد الرحمن. (2012). «دور الإبداع الإداري في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة زيروكس»، *رسالة ماجستير*، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- فازع، رائد بن سعيد بن سالم. (2017). «أثر الأنماط القيادية الإدارية على التمكين الإداري للعاملين: دراسة تطبيقية على المحاكم التابعة لوزارة العدل بمحافظة جده بالمملكة العربية السعودية». جدة.
- ربيع. (2017). «درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة غوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم». *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الأزهر (غزة)، فلسطين.
- رفاعي، رجب حسنين محمد. (2004). «دراسة وتحليل المحددات ذات الأثر على المرونة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية»، *المجلة العلمية لكلية التجارة*، جامعة أسيوط، العدد 37، ديسمبر، السنة 21.
- عاشور، سمير؛ وسامية أبو الفتوح. (1994). *مقدمة لنظرية العينات*. القاهرة: معهد الإحصاء.
- سلام، صلاح. (2008). *الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات*. القاهرة: مطبعة دار السلام.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1999). *المدخل الإبداعي لحل المشكلات*. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض.
- السليم، عبد الله يوسف. (2002). «أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح. (2012). «التمكين وأثره في التفكير الإبداعي دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان»، *مجلة جامعة التنمية البشرية*، العدد 2.
- السيد، محمود. (2006). *مبادئ الإدارة: مدخل وظيفي*. دار ماس للطباعة، القاهرة.
- محمد، محمود السيد. (2004). «أثر القيم الثقافية على تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية على القطاع الفندقي»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، يناير.
- المطيري، نواف بن بجاد. (2005). «التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Brenyah & Tetteh. (2016). "Organizational Leadership Styles and their Impact on Employee's Job Satisfaction: Evidence from the Mobile Telecommunications Sector of Ghana", *Global Journal of Human Resource Management*, 4, No. 4.
- Degroot, T.; Kiker, S.; Cross, T. (2000), "A Meta-analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, p. 356.

- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.2307/258314>.
- Kasasbeh & et. al. (2015). "The Impact of the Transformational Leadership in the Administrative Creativity: An Applicative Study on the Industrial Companies", *European Journal of Business and Management*, 7(12). 86-93.
- Kesting, Ulhøi and Song, Niu. (2015). "The Impact of Leadership Styles on Innovation Management: A Review and a Synthesis", *Journal of Innovation Management*, JIM 3.
- Lies, R.; Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). «Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-follower Outcomes», *The Leadership Quarterly*. Model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 16 (3), pp. 373-394.
- Mollering G.; Bachmann R.; Lee, H. (2004). "Understanding Organizational Trust Foundations. Constellations and Issues of Operationalization", *Journal of Management Psychology*, Vol.19, No. 6, pp. 558.
- Nougarou, Julien C. (2017). "The Effect of Workplace Friendship, Team-Member Exchange and Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behavior". *Culminating Projects in Psychology*. 8.
- Rowdorn, R. (2000). "The Relationship between Charismatic Leadership Behavior's and Organizational Commitment", *Leadership & Organizational Behavior Journal*, Vol. 21, p. 30.
- Yuan, L.; Cuong Vu, M. & Nguyen, N. (2017). «Linking Ethical Leadership to Employee Voice Behavior: The Role of Leader-Member Exchange», *International Journal of Management & Business Studies*, 7(3). 35-41.

The Impact of the Reciprocal Relationship (Leader - Member) on the Administrative Creativity of the Employees of the General Authority for Investment and Free Zones

Dr. Mohamed Gamal Mohamed Abdelhady
Lecturer of Business Administration Department
Madina Academy for Management and Technology

ABSTRACT

This study aims to know the effect of mutual relationships (Leader - Member) on the managerial creativity of the member in the public authority of investment and free trade zones, and the problem of the study can be asked as: what is the effect of mutual relationships (Leader - Member) over managerial creativity? and defining the moral difference in such relationships through different managerial levels for the employee in the public authority of investment, and the researcher has used the descriptive-analytical method as the researcher found that it is the most suitable for the study nature.

The sample of the study consists of (335) employees in the public authority of investment and 28 entry were removed as they were invalid and the sample has become (307), the research has reached to some results such as:

- There is a statically relationship between all the variables of the research (mutual relationships - managerial creativity)
- There is a partial effect of dimensions of mutual relationship (loyalty - professional respect - support) and a refusal of (contribute)

The study has reached some suggestions such as:

- Provide clear and straightforward support from both sides of the mutual relationship among the leader and his member
- Giving attention to creating future managers in the regular jobs who have the vision of building mutual relationships that contribute to improving and developing creativity in the public authority of investment
- Recruiting the human capital with the creative thinking in working in the public authority of investment through giving advantages that encourage them to improve the work environment.

Keywords: *Mutual Relationship, Loyalty, Respect for Professionalism, Support, and Administrative Creativity.*



