

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER –Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري
دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ شنافي نوال

إعداد الطالب(ة):

حسيبة بصيص

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بنوناس صباح	أستاذة محاضر-ا-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنافي نوال	أستاذة محاضرة-ا-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جيجخ فايزة	أستاذة محاضرة-ب-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



اهداء

إلى من أحببتها حبا لا يوصف إلى من تربعت في قلبي وجعلت
حبها وساما على صدري إلى من تعيش ليلي ونهاري إلى أغلى من عمري أُمي.

إلى من سجلت أيامي باسمه واعتذرت الكلمات في وصفه إلى من ارتبط اسمي باسمه إلى
من اعتز بفخر وأقول أبي.

إلى من رسمت معهم درب الحياة أخواني إلى الأخ سندنا مراد .

إلى توأمي إلى الظل والظليل إلى من كانت معي في تفاصيل هذه المذكرة رندة.

إلى من تقاسمت معهم تفاصيل أيامي أصدقاء الجامعة إلى من نسجت معهم أحلى الأوقات التي

ستظل محفورة في الذاكرة .

إلى كل تلك اللحظات التي كانت الأخبار تتداول خبر انتشار فيروس كورونا إلى كل تلك

الأفكار التي جعلتني أضع القلم جانبا معلنة انتهاء عملي... وانتهاء حلمي إلى ذلك

البصيص الذي لطالما راودني بان كل شيء سيصبح أفضل.

إلى كل من دعمني بكلمة بابتسامة ولم يتم ذكرهم

سهوا وليس عمد

شكر و عرفان

مد لله على ما أفاض علينا، والحمد لله عدد خلقه، ورضا نفسه، وزنة عرشه ومداد كلماته،

الذي يسر لنا إكمال هذا البحث، فمن حسن خلق المرء عرفانه بالجميل الذي قدمه له الآخرون، والحمد لله فلقد سخر الله لنا نفرا كريما من الناس لمساعدتنا، ونصحنا ما نظل نذكره طوال حياتنا.

فاتقدم بالشكر الجزيل لمن كانت معي في مشوار هذا البحث وعلى ما قدمته لي من نصيح وإرشاد الى من قدمت من وقتها و جهدها لمساعدتنا بفيض من الاحترام و التقدير له كل الشكر و الامتنان الدكتورة

شنافي نوال

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة : حسام الدين غضبان ،فalte اليمين ، زروق رياض ، برني لطيفة لما قدموه لي من مساعدة

واتقدم بالشكر الى كل من قدم لي المساعدة ولم يتم ذكرهم سهوا وليس عمدا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر- بسكرة- نحو مستوى القيادة التحويلية وكذا الابداع الاداري السائد، بالإضافة الى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الابداع الاداري. حيث يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 439 اداري وتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها 100 عامل اداري حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية استرد منها 68 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ليتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS.v19) الاحصائي. وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كولموجروف سمرنوف، معامل الثبات وصدق المحك.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية السائد في جامعة بسكرة جاء مرتفعاً، كما أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بنفس الجامعة جاء مرتفعاً، كما تبين وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر- بسكرة -، حيث فسرت القيادة التحويلية ما نسبته 79.5% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري.

و من خلال ما توصلت اليه الدراسة قدمت بعض الاقتراحات أهمها: ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية وتوفير سلوكيات وعناصر القيادة التحويلية في افرادها وذلك لانها تعد من اكثر مفاهيم ملائمة للابداع الإداري .

الكلمات المفتاحية: القيادة ، القيادة التحويلية، الابداع ، الابداع الاداري

Abstract:

This study aimed to identify the attitudes of administrative workers at the university of Mohamed khider in biskra.towards the level of transformational leadership and the prevailing administrative creativity, In addition to knowing the effect of transformational leadership in its various dimensions on administrative creativity where the target population of the study consists of the administrative workers at the university of Mohamed khider in biskra,who numbered 439 workers and workers ,a simple random sample method of 100 administrative workers was used , where the questionnaire was distributed to them through several field visits, of which 68 valid questionnaires were retrieved, the statistical analysis to be analyzed using the (spss. V19) statistical program and several statistical methods were used to analyze the data, including the descriptive statistics scale, multiple regression analysis, the choice of colgrove and smirnov, the stability factor the veracity of the test.

The study reached a number of results the most important of which are; the prevailing level of transformational leadership at the university of biskra was higt , also the level of administrative creativity among administrative workers for the same university came high as it was found that the effect of moral of transformational leadership in its various dimension on the administrative creativity of administrative workers at the university of Mohamed khider biskra where transformational leadership has accounted for 79.5 % of changes in administrative creativity .

The study made some suggestion the most important:ones being the need to focus on transformational leadership and the behaviours and elements of transformational

leadership in its member since these are among the concepts most appropriate for managerial creativity.

Keywords: leadership, transformational leadership, creativity, administrative creativity.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الاهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
	Abstract
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	مقدمة عامة
أ	تمهيد
ب	I. إشكالية الدراسة
ب	II. فرضيات الدراسة
ج	III. نموذج الدراسة
د	IV. أهداف الدراسة
د	V. أهمية الدراسة
هـ	VI. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
و	VII. الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية القيادة
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها
3	الفرع الأول: مفهوم القيادة
4	الفرع الثاني: أهمية القيادة
5	المطلب الثاني: عناصر القيادة وانماطها
5	الفرع الأول: عناصر القيادة

6	الفرع الثاني: أنماط القيادة
7	المطلب الثالث: وظائف القيادة ونظرياتها
7	الفرع الأول: وظائف القيادة
8	الفرع الثاني: نظريات القيادة
12	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
12	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
13	المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية
14	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
15	المبحث الأول: أساسيات حول القيادة التحويلية
15	المطلب الأول: أنماط القيادة التحويلية
16	المطلب الثاني: فاعلية القيادة التحويلية
17	المطلب الثالث: وظائف عملية القيادة التحويلية
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الإبداع
22	المطلب الأول: مفهوم الإبداع وأهميته
22	الفرع الأول: مفهوم الإبداع
23	الفرع الثاني: أهمية الإبداع
24	المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأنواعه
24	الفرع الأول: خصائص الإبداع
25	الفرع الثاني: أنواع الإبداع
27	المطلب الثالث: مستويات الإبداع ونظرياته
27	الفرع الأول: مستويات الإبداع
28	الفرع الثاني: نظريات الإبداع
30	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري
30	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وأهميته
30	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري
32	الفرع الثاني: أهمية الإبداع الإداري
32	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري ومراحل
32	الفرع الأول: عناصر الإبداع الإداري
34	الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري

34	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
35	المطلب الرابع: أثر القيادة التحويلية بالإبداع الإداري
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر -بسكرة -	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر-بسكرة -
42	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر -بسكرة -
44	المطلب الثاني: مهام واهدافجامعة محمد خيضر -بسكرة -
44	الفرع الأول: مهام جامعة محمد خيضر-بسكرة -
44	الفرع الثاني: اهداف جامعة محمد خيضر-بسكرة -
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر-بسكرة -
48	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
48	المطلب الأول: حدود الدراسة ومنهجها.
48	الفرع الأول: حدود الدراسة
48	الفرع الثاني: منهج الدراسة
49	المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
49	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
49	الفرع الثاني: طرق جمع بيانات الدراسة
50	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
50	المطلب الرابع: أداة الدراسة، صدقها وثباتها
50	الفرع الأول: أداة الدراسة
51	الفرع الثاني: صدق الدراسة
52	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
53	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
53	المطلب الأول: خصائص افراد عينة البحث
56	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
56	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
57	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
66	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
71	خلاصة الفصل
74	خاتمة

79	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	مقياس ليكارت الخماسي لمحوري القيادة التحويلية والإبداع الإداري	01
52	معاملات الصدق والثبات	02
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	03
56	اختبار التوزيع الطبيعي	04
57	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	05
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات عينة البحث عن عبارات القيادة التحويلية	06
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري	07
67	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	08
68	تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري	09

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
47	الهيكمل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	02

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	استبانة البحث	01
79	قائمة المحكمين	02

مقدمة عامة

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات وتغيرات جذرية في شتى المجالات نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات وذلك ما أحدث أثر عميق على البيئة التكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسات . وهذا ما أكسب المؤسسات مزايا للإبداع على مستوى إدارتها ، التي تسعى جاهدة إلى التقدم العلمي . غير أن هذا التقدم لا يتأتى الا بالإبداع باعتباره من العوامل الأساسية في تعزيز قدرة أي مؤسسة، فهو ضرورة من ضروريات البناء والتنمية، ويضمن توليد أفكار وتشجيع على الإبداع الإداري .

هذا الأخير يظهر من خلال العمليات الإدارية وتطوير أداء العاملين بها، إذ يرى الإداريون انه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري كونه يعمل على إيجاد عمليات إدارية وطرق أكثر كفاءة في إنجاز أهداف المؤسسة والاهتمام بتغيير الإبداع الإداري بالمؤسسة ناتج عن مدى وجود مناخ العمل الملائم لتقديم أفكار جديدة وهذا يكون بالحرص على تهئية موارد بشرية تنافسية ومن هنا لابد من القيادة كأسلوب إيجابي يباشره شخص على الآخرين من اجل تنمية قدراتهم .

ومن الأساليب القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني أسلوب القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات ، حيث تعتمد بشكل أساسي على مهارات وسمات القائد التحويلي التي تترك آثارها الفعالة في نفوس المرؤوسين فتثير فيهم روح الحماس والدافعية والقناعة بالتغيير للأفضل وتنمية قدراتهم الإبداعية ، فيقبلون على أداء مهامهم بالتعاون والمشاركة الجماعية ويوظفون معارفهم في وضع استراتيجيات ترتبط بأهدافهم وأهداف المنظمة ، وبذلك أصبحت القيادة التحويلية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير باعتبارها من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسة أو فشلها إذ تركز على تنمية وتطوير أساليب العمل المعتمدة وزيادة المستوى العلمي للعاملين في المؤسسة.

والجامعة هي إحدى هذه المؤسسات التي تسعى للتعامل مع التحديات التكنولوجية المتنوعة ومواكبتها والتماشي معها، وصنع إدارة تلي احتياجات الطلبة على اختلاف اهتماماتهم وتخصصاتهم، كما يكون دور الجامعة في كونها مصدر أساسي لخلق إبداع إداري لإيجاد أفكار أو أساليب عمل جديدة، وبناء قدرات علمية وتقنية ولتحقيق ذلك تسعى مختلف قياداتها إلى بناء وإنشاء خطط للتنمية والأفكار الخلاقة المبدعة .

مقدمة عامة

I. إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة التحويلية العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم والرؤية المشتركة، كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة من القادة المرؤوسين حيث تعمل على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات، وتساهم في الإبداع الإداري الذي يعتبر المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المؤسسة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة، والجامعة كمؤسسة تعليمية تسعى لإيجاد أساليب إدارية سليمة وعلى درجة عالية من الأهمية وكذا إعداد طاقات فردية وعليه ستحاول هاته الدراسة التعرف على اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة في الشكل الآتي:

- ما هو اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

وبناء على التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى القيادة التحويلية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- ما مستوى الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- ما اثر الجاذبية (التأثير المثالي) على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- ما اثر الاستتارة الفكرية على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- ما اثر الاعتبار الفردي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- ما اثر الحفز الإلهامي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

II. فرضيات الدراسة :

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وبناء على الفرضية الرئيسية تم طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر معنوي للجاذبية (التأثير المثالي) على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.

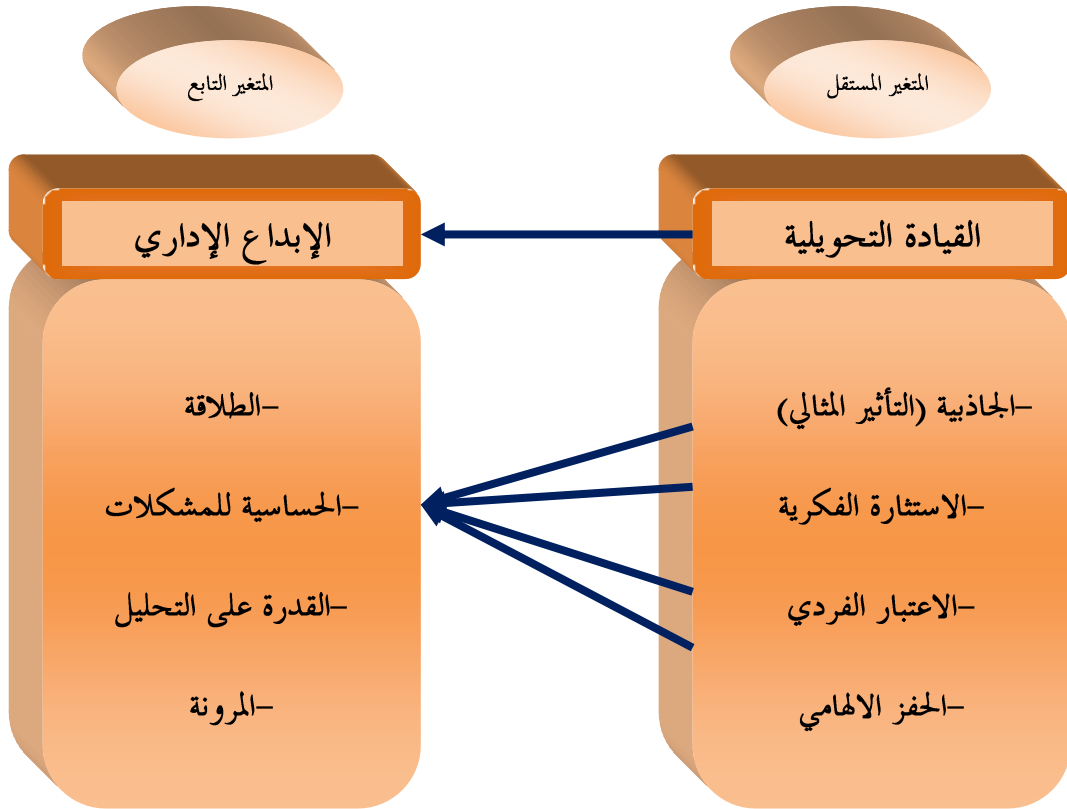
مقدمة عامة

- يوجد أثر معنوي للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- يوجد أثر معنوي للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- يوجد أثر معنوي للحفز الإلهامي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.

III. نموذج الدراسة :

لغرض تحقيق أهداف البحث تم اقتراح نموذج للدراسة يوضح متغيري البحث والذي تم بناءه بالاعتماد على الدراسات السابقة والشكل الموالي يوضح ذلك.

والشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

مقدمة عامة

IV. أهداف الدراسة:

- ان ما يضع أي دراسة على سكة البحث العلمي الصحيحة هو وضوح الأهداف المرجوة سواء عند الباحث أو القارئ، وذلك من خلال الكشف عن حقائق الظاهرة المدروسة، وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:
- التعرف على مستوى القيادة التحويلية السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة .
 - التعرف على مستوى الإبداع الإداري السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة .
 - محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة.
 - الخروج بنتائج وتقديم توصيات من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة على تنمية الإبداع الإداري بها.

V. أهمية الدراسة:

- يمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية :
- تكمن أهمية البحث الحالي في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
 - قد تسهم هذه الدراسة بالتوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة لدى العاملين بها.
 - تعزيز فهم العاملين الإداريين لأهمية القيادة التحويلية والإبداع الإداري.
 - قد يفيد هذا البحث المهتمين في جامعة محمد خيضر بسكرة بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع القيادة التحويلية والإبداع الإداري في الجامعة وذلك لما يحققه من أهداف عديدة .

VI. التعريفات الإجرائية :

في هذا العنصر سيتم التركيز على التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية للدراسة والثانوية في هذه الدراسة

المتتمثلة في :

- القيادة التحويلية : هي احد الأساليب الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات و المصاعب التي تتعرض لها

المؤسسة التربوية ،وتعمل على التزام المرؤوسين ،وقد تساهم في الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

- الجاذبية (التأثير المثالي) :هي جعل القائد قادر على التعامل مع المواقف المعقدة والإحساس بالحدث، وهو مصدر

الإعجاب و الاحترام.

- الاستشارة الفكرية :هي قدرة القائد على تشجيع المرؤوسين بغية البحث عن أفكارهم الجديدة وحل المشكلات

بطرق إبداعية .

- الاعتبار الفردي :هو امتلاك القائد الأسلوب الذي يظهر من خلاله اهتمام باحتياجات التابعين من خلال تبنيه

استراتيجيات التقدير والشكر .

- الحفز الالهامي :هو قدرة القائد على التركيز في تصرفات المرؤوسين وقوة إيصال توقعاته للآخرين .

- الإبداع الإداري : هو قدرة الشخص على إيجاد أفكار وحلول وتنميتها وتطويرها ، ويمثل مجمل الأفكار التي يقدمه

القائد وذلك بغية إيجاد أساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف المؤسسة.

- الطلاقة : هي قدرة الشخص على إنتاج أفكار إبداعية وذلك في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره .

- الحساسية للمشكلات: هي القدرة على رؤية المشكلة ومواجهتها ومعرفة عمقها، مما يساعد على الإبداع.

- القدرة على التحليل : هي قدرة الشخص على تنظيم وتبسيط الأفكار وكذا التخطيط لها .

- المرونة: هي قدرة الشخص على التفكير بطرق مختلفة وذلك برؤية المشكلة من عدة أبعاد.

VII. الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها:

1- الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية :

أ. دراسة (صياحي الأخضر، 2019/2018)، بعنوان : دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوغريج، مذكرة دكتوراه علوم ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة واقع التميز التنظيمي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، وكذا معرفة نمط القيادة السائدة بوحدهات المجمع ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة ، التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة حول القيادة التحويلية وتحقيق التميز التنظيمي والتي تعزى للبيانات الشخصية على متغيرات الدراسة ، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك من اجل التأصيل وتحليل الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة ، وتم الاعتماد عليه في الجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة ، أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة فتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات لمعرفة اتجاه العينة المبحوثة ، وقد تم الاعتماد على عينة البحث التي اشتملت على جميع الوحدات الصناعية التابعة لمجمع كوندور ، وقدرت بـ :173 مفردة.

ومن النتائج الهامة لهاته الدراسة :

- إن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردية ، التمكين ، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد ، باستثناء بعد الاعتبار الفردية وبعد التمكين حيث كانت درجة موافقة المبحوثين عليها متوسطة .

- هناك علاقة ارتباط جوهرية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعادها ، التأثير المثالي ، و التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التمكين ، والمتغير التابع التميز التنظيمي بمختلف أبعاده ، تميز المورد البشري ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز الإستراتيجية ، تميز الثقافة التنظيمية .

مقدمة عامة

ب. دراسة (لمين وادي، 2014)، بعنوان: مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها بجامعة عنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس، وكذلك التعرف على درجة معوقات القيادة التحويلية، ومعرفة على عاتق من تقع معوقات القيادة التحويلية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وأهم هذه المعوقات، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي يتخلله التحليل وذلك نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف الحقائق المتعلقة بالموضوع، كما اشتملت أدوات الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات لازمة للدراسة باعتبارها أهم وانسب، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية وقد درست بـ: 150 أستاذا ومن النتائج الهامة لهاته الدراسة:

- ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية (عميد الكلية ورئيس قسم) منخفضة من وجهة نظر هيئة التدريس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادة الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس والكلية وبتغير سنوات العمل والرتبة الوظيفية.

- درجة معوقات القيادة التحويلية مرتفعة، حيث بينت النتائج أن أكثر المعوقات تقع على عاتق إدارة الجامعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس والكلية وسنوات العمل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معوقات القيادة التحويلية في بعد المعوقات المتعلقة ببيئة التدريس و الدرجة والكلية.

ج. دراسة (إياد حماد، 2011)، بعنوان: اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى

الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04.

مقدمة عامة

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المستشفى، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان بالاعتماد على العينة العشوائية البالغة 50 مفردة .

من النتائج الهامة لهاته الدراسة هي :

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ومع إيجابية العالقة فان ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب وإنما هي علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابيا أو سلبيا .

- من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها .

2- الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري :

أ. دراسة (مشعل بن المبارك الحارثي، 2012)، بعنوان : " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى المدارس الثانوية في محافظة جدة " مذكرة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى .

هدفت الدراسة على التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء ، والتعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية و المعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي حيث تم إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة ، حيث بلغ عدد العينة 298 مفردة وهي عبارة عن 103 مديرا و195 وكلاء ، تم استخدام الاستبانة كأداة لهاته الدراسة وذلك لملائمتها لطبيعة الدراسة .

ومن النتائج المهمة لهاته الدراسة :

مقدمة عامة

- المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها 3.09 وبانحراف معياري 1.255 لعناصر الإبداع الإداري وكان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعا لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال

ب. دراسة (عديلة بنت عبد الله القرشي ،2008)، بعنوان : الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى ،2008

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير ، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 347 مديرة ومساعدة بالمدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .
ومن النتائج المتحصل عليها :

- توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقا لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

ج. دراسة (حاتم علي حسن رضا،2003)، بعنوان : الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، مذكرة ماجستير بكلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 .

مقدمة عامة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار ، وكان منهج الدراسة المنهج الوصفي ، أما في ما يتعلق بأدوات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها حيث تم توزيع 318 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة منهم 145 ضابط 173 ضباط صف وتم استعادة 240 صالحة للمعالجة الإحصائية .

ومن النتائج الهامة لهاته الدراسة :

- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن .
- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

3- الدراسات المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري :

أ. دراسة (حسين عبد الجبار نجم، 2018)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 42، العراق،

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك عينة البحث في العينة المبحوثة وأهمية القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري في العينة المبحوثة ، واختيار العلاقة و الأثر المتكونة بين متغير القيادة التحويلية، ومتغير الإبداع الإداري، وتعزيز دور القيادة التحويلية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي واشتملت أدوات الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات، وقد تم الاعتماد على العينة القصدية وقدرت بـ: 4 مديريات واشتملت على 32 فرد، ومن نتائج الهامة لهاته الدراسة:

- تركيز القيادة في الوزارة على تحفيز ودعم المرؤوسين من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من منطلق أن أساس نجاح أي منظمة لا يمكن من الوصول إليه بدون الاهتمام بالموارد البشرية والجانب الإنساني .

مقدمة عامة

- كما أثبتت أن القيادات العليا في وزارة التربية المحوثة قادرة على طرح الأفكار والمقترحات بين فترة وأخرى التي تعالج المشاكل التي تحصل في الوزارة .

ب. دراسة (عبد المحسن نعساني، 2008)، بعنوان: اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري ، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 30 ، العدد 1. هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية ، وتم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ، أما في ما يتعلق بأدوات جمع البيانات تم الاعتماد على استبيان وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا .

ومن النتائج الهامة لهاته الدراسة :

- تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بان خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات العاملة في المؤسسات التعليمية عدا ثلاث سمات متعلقة بتعريف العاملين بالأهداف الكلية للمنظمة وتشجيعهم للتعبير عن أفكارهم.

- تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بان تسع عشرة قدرة إبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية.

- وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية .

ج. دراسة (محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، 2006)، بعنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، 2006. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، كما وتبرز أهمية الدراسة في الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام والجهاز الأمني على وجه الخصوص.

مقدمة عامة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً .

تحصلت هذه الدراسة على جملة من النتائج :

- مفردات مجتمع البحث يرون بان خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

- مفردات مجتمع البحث يرون بان تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية بوزارة الداخلية.

- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها المهارات القدرات الإبداعية .

- تقييم الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

من خلال عرض مجمل الدراسات السابقة نرى أن هاته الدراسات أفادتنا في إعطاء خلفية نظرية لمتغيرات دراستنا من خلال الاعتماد على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة. وبعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا توصلنا إلى:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

-تناولها لموضوع القيادة التحويلية من الجانب النظري.

-تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

-من ناحية مكان وزمان إنجاز البحث.

-اختيار الأبعاد، أهداف الدراسة، مجتمع وعينة دراستنا.

الفصل الأول

الاطار النظري للقيادة

التحويلية

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد:

في ظل التطور التكنولوجي الذي بلغته البشرية أدى ذلك إلى إتباع نطاق نشاطها وامتد إلى مجالات عدة من اجل تحقيق الرفاهية والتميز ، وهذا التطور يحتاج إلى إدارة قادرة على مواجهة تحديات العصر والتطورات المتلاحقة ، وكذا إلى نوع من الأفراد ذوي مهارات وخبرة في شتى المجالات و القادرين على قيادة المؤسسات ، لذلك سعى علماء الإدارة والباحثين بموضوع القيادة التي تعتبر العامل الأساسي لتقدم المجتمعات و الدول ، كما تعتبر العامل الإيجابي إذ لها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ، وذلك لتحقيق أهداف مخططة للمؤسسة .

وتعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات التي تقابل المؤسسة التعليمية، وتسعى لأحداث تغييرات إيجابية في طرائق العمل. وعليه وفي هذا السياق سنحاول التطرق في هذا الفصل الى اهم ماجاء في القيادة التحويلية وفق ثلاثة محاور :

سنشير في المبحث الأول الى مفهوم القيادة ،أهميتها ، عناصرها ، انماطها ، وظائفها وكذا نظرياتها .
اما في المبحث الثاني سنشير الى مفهوم القيادة التحويلية ، أهميتها ، ابعادها .
فيما سيتمثل المبحث الثالث في أنماط القيادة التحويلية، و فاعليتها، ووظائفها.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

المبحث الأول: ماهية القيادة:

لقد تزايد اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة بمفهوم القيادة ويرجع ذلك كون لها وظيفة هامة وضرورية لتحقيق

أهداف المؤسسة، وهي حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وفي هذا المبحث سيتم التعرف أكثر على القيادة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها:

الفرع الأول: مفهوم القيادة:

لقد تعددت تعريف القيادة نذكر منها:

القيادة في السياق اللغوي: "مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما" (المخلافي، 2009، صفحة 110).

أما في السياق الاصطلاحي:

- فعرفت على أنها: "عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوس يكون خلالها الرئيس قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها" (المكاوي، 2013، صفحة 12).
- تعريف ستوجل Stogdill: "القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من اجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف" (ابو النصر، 2009، صفحة 18).
- وتعرف القيادة أيضا بأنها: "ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، وهي العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة" (رضا، 2010، صفحة 89).
- وفي تعريف آخر عرفها برنارد تشستر: "هي السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود المبذولة (نجم، 2011، صفحة 21).
- كما عرفت القيادة أيضا على أنها: "القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف، وهي عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له والموظفين معه وطبيعة العمل الموكل إليهم" (اللبدي، 2015، صفحة 169).
- وعرفها Black mar 1911 أنها: "تجميع القوة في يد شخص، مما يمكنه من التحكم في الكل، وهي القدرة على الهام الآخرين للعمل معا كفريق وإتباع القائد لتحقيق الهدف" (المسعود، 2017، الصفحات 79-80).

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

- كما أن القيادة: "هي فن وعلم فهي فن بمعنى الملكات الموروثة في الشخص "القائد" وعلم بمعنى تعلم الأصول المعرفية التي تقوم عليها أسس ومبادئ القيادة " (يونس، 2016، صفحة 40).
- وتعرف كذلك بأنها: "عملية يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا وتماسكا" (Sharma & Jain, 2013, p. 310) .
- من خلال مجمل التعريفات السابقة نستنتج أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وهي عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الافراد في ظرف او موقف معين لتحقيق الأهداف.

الفرع الأول: أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة فيما يلي: (خيرى، القيادة الاستراتيجية، 2014، صفحة 19)

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - انه التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
 - أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 - تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ولقد ورد في (كنعان، 2006، صفحة 111)
- تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية.
 - تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.
 - تعتب المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.
- وعليه ومن خلال ما تم التطرق له من أهمية القيادة نرى أن هاته الأهمية تكمن في وضع معايير لأداء المؤسسات ضمن نسق متكامل ومتربط إضافة إلى أهميتها في سعيها لتنمية وتطوير المؤسسات.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

المطلب الثاني: عناصر القيادة وانماطها:

الفرع الأول: عناصر القيادة:

للقيادة عناصر مهمة وهي موجزة في الآتي: (الغزو، 2010، الصفحات 27-32)

أولاً: القائد: هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من اجل تحقيق الأهداف والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصي وتتبع تجارب القادة الناجحين كذلك فانه من النادر أن تجمع الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد، ويجب أن يوازن القائد بين الذكاء والمقدرة والشجاعة، فالقائد يمكن أن يكون مديراً ولكن ليس كل مدير قائد؛

ثانياً : المرؤوسين "الأفراد" : هم جماعة من الناس شخصيين فأكثر يعملون في المؤسسة في وحدات مختلفة ومسميات وظيفية مختلفة وقد عرف سميث (Smith) الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم فالأفراد الأقدر تكييفاً هم الأكثر ثقة في قيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها و الأكثر إدراكاً لأهدافها فوجود الجماعة المنظمة هو شرط أساسي لوجود القيادة لان الجماعة المنظمة تشعر بالمسؤولية المشتركة وتحقق الأهداف ووجود قائد في هذه الجماعات هو ما يميزها ؛

ثالثاً: الهدف أو الموقف: وهو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من اجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة للوصول إليه، والموقف هو عنصر حاسم في القيادة ففي العديد من الأشخاص يكونون قادة في مواقف معينة ويمارسون صفات القيادة بينما في مواقف أخرى نجدهم عكس ذلك تماماً أي أن المواقف مختلفة والتعامل مع الأشخاص يحتاج إلى أساليب مختلفة لان أفكار الناس ومبادئهم مختلفة؛

إذن لعناصر القيادة أهمية كبيرة كونها تعمل على الاستجابة لروح العصر ومستلزماته ونقل اهتمامات الأفراد وتحسين قدراتهم.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

الفرع الثاني: أنماط القيادة:

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها، لذا فالقائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولا وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، والقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالا واسعا من الثقافات والممارسات بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف. (السكرانة، القيادة الادارية الفعالة، 2014، صفحة 177)

وحسب الدراسات والأبحاث التي أجريت يمكن ذكر تصنيفات القيادة كما يلي: (العلاق، 2009، الصفحات 22-

23)

1- النمط أو الأسلوب التسلطي: تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطنتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدّة وإنما يتفاوتون في ذلك.

2- النمط الديمقراطي (الشورى): يحدد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

3- النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات، تعد وسيلة غير عملية بل وغير مجدية فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيهم بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

4- النمط التسيبي (الفوضوي): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة.

وقد أضاف المؤلف (السيد، 2000، صفحة 13)

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

حيث يكون فيه مركز اتخاذ القرارات للجماعة أو بواسطة الأفراد المتفوقين والقائد لا يؤدي أي عمل، فهو يخبر الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يشاءون ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه أو الأمر.

المطلب الثالث: وظائف القيادة ونظرياتها:

الفرع الأول: وظائف القيادة:

هناك بعض الوظائف الأساسية للقيادة وأهمها ما يلي: (عوض، 2008، الصفحات 203-204)

✚ تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة، إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة

مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

✚ تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

✚ توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له

في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

✚ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين

الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم

ويشتركون في مناقشة المشكلات.

✚ وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال

المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

✚ العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا

اقتصاديا أو مبدأ سياسيا ... الخ.

✚ تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن

القائد هز الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

إذن تكمن وظائف القيادة في كونها تقوم بتحسين مستوى أداء العاملين وتحفيزهم، وكذا في زيادة توافق أفراد فريق

العمل وجعل المؤسسة أكثر إبداعا.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

الفرع الثاني: نظريات القيادة:

تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين وذلك من خلال تفسير النظريات والأسباب التي تجعل من الفرد قائدا، وتوضح الخصائص التي تميز القائد عن غير من أفراد الجماعة، فالنظريات القيادية مختلفة وتحاول بناء نمط قيادي فعال يساهم في نجاح العملية القيادية وحفز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أفضل، وفي كل نظرية ترى فاعلية القيادة من وجهة نظر مختلفة (الغزو، 2010، صفحة 74).

- نظرية الرجل العظيم:

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيس وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة"، فهؤلاء القادة ذو قدرات فريدة منحها الخالق لهم، كما أن القادة الذين احتلوا مكانة عالية في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لهم تكتسب بأعمال أو برامج مخططة، بل إنهم اتصفوا بمواهب تؤهلهم للقيادة.

وتعد الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها "نظرية الرجل العظيم" انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية أساس التفكير في موضوع القيادة، حيث صاغ على هديها كثير العلماء والباحثين نظرياتهم العلمية على القيادة (المراد، 2015، صفحة 186).

ولقد أشار العديد من كتاب الإدارة إلى وجود نظريات القيادة وهي كما يلي: (عزب، 2012، الصفحات 16-

18)

- نظريات السمات:

تفترض نظرية السمات أن القائد الكفء يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن القائد غير الكفء وبالتالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري الأعلى وهي عبارة عن مجموعات من الصفات مثل:

- مجموعة السمات الشخصية والتي تركز في الذكاء والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

- مجموعة السمات البدنية مثل الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس.
- مجموعة السمات الاجتماعية وتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي والانتماء إلى الأسرة والوطن... الخ.
- مجموعة السمات العملية وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث والمعرفة بشؤون الحياة الأخرى.

- مجموعة السمات الأخرى مثل الحاجة إلى التفوق وإثبات الذات والحاجة إلى ممارسة السلطة والأمانة.

وهكذا نرى أن نظرية السمات تعتمد على المنهج الوصفي في بيان السمات الواجب توافرها.

- النظريات السلوكية:

- تركز النظرية السلوكية على الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل، ولقد انتهت الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري وهي وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل. وجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات وإنجاز الأعمال داخل المنظمة حسب اللوائح وإتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد وفي هذه المجموعة نرى أن هناك ارتباطا كبير ومستمر بين الرئيس ومرؤوسيه لمتابعة الأداء
- أما بالنسبة للمجموعة الثانية فهي تركز كل اهتمامها على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في إنجاز الأعمال وبالتالي فتلك القيادة تهتم بما يلي:

- رفع الروح المعنوية بين العاملين.
- العطف على المرؤوسين وتشجيعهم على الاقتراب من قيادتهم.
- تقدير مباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات في صالح العمل.
- التعامل بناء على قاعدة المساواة بين الجميع.
- تقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية.
- الأخذ بعين الاعتبار للمشاكل التي قد يتعرض لها خارج إطار العمل.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

ج) - نظريات الموقف:

تركز هذه النظرية على أن القيادة تتفاعل والبيئة المحيطة بها لذلك فان الفاعلية القيادية هنا ترتبط بمواقف متعددة ومختلفة وكل موقف له متطلبات الخاصة وهذا ما يؤكد نجاح بعض القيادات في مواقف وفشلها في مواقف أخرى، في الظروف التي تحدد الشكل القيادي المطلوب، ومن أوضح هذه النظريات:

1- نظرية فيدلر: وتبين ثلاث عناصر هي:

أ. علاقة القائد بالمجموعات التي يرأسها.

ب. هيكل العمل في المنظمة.

ج. سلطة القائد على هؤلاء الأفراد.

2- نظرية تحديد المسار لبلوغ الهدف: وفيها يتم تحديد الهدف وبيان الأسلوب أو الطريق اللازم أتباعه لبلوغ الهدف،

ونظرا لان الهداف تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت إلى آخر في نفس المنظمة، فبالتالي تكون أساليب تحقيق هذه

الأهداف مختلفة، وتركز هذه النظرية على سمات قيادية متعددة مثل:

أ) -قيادة موجهة لتحقيق عمل معين.

ب) -قيادة مساندة للوصول إلى هدف معين.

ج) -قيادة مشاركة العاملين والمرؤوسين في سبيل الوصول إلى الهدف.

د) -قيادة تركز على الإنجاز فقط.

وقد أضاف (الراحلة و العزام، 2011، صفحة 337)

أن نظرية الموقف تعني أن كل شيء يتوقف على الموقف فهي نظرية شرطية، ولقد حاول أصحاب هذه النظرية صياغة

مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف، بما في ذلك العوامل البيئية التي يصعب عليه

التحكم فيها.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

- نظرية التقاليد:

وهذه النظرية تركز أساسا على تفسير السلوك القيادي في المنظمة تفسيرا اجتماعيا مردودا إلى العادات والتقاليد في مجتمع ما ، وغالبا ما يتم العمل وفق هذه النظرية في التجمعات الدينية والسياسية والقومية وتبرز تطبيقاتها في التقاليد المستخدمة في المنظمات العريقة مثل الجامعات وفي الدول ذات النظام الملكي بتوريث الأخ الأكبر أو الابن الأكبر أو توريث ابن شيخ القبيلة قيادة قبيلته في المجتمعات القبلية وهنا تكون القيادة وفقا للتقاليد المستخدمة كما في ولاية الفقيه في الدول الإسلامية ذات المذهب الشيعي وهكذا نرى أن لهذه النظرية بيان ووصف القيادة (عزب، 2012، الصفحات 18-19).

إضافة إلى هذه النظريات ظهرت نظريات معاصرة بلورت مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلى دور المساعدة والتشجيع والتحفيز، ومن بين هذه النظريات نذكر ما يلي:

- نظرية القيادة التبادلية:

إن نظرية القيادة التبادلية تشمل تحفيز وتوجيه الأتباع من خلال الاهتمام بمصالحهم الخاصة، وهي تقوم بتحديد توقعات الأداء والأهداف وتوفير التغذية الراجعة للأتباع، نفوذ القادة التبادليون يأتي أساسا من سلطتهم الرسمية في المنظمة، وهي تركز على أسس عمليات التسيير المتمثلة في الرقابة، التنظيم، والتخطيط قصير الأجل (شين، 2014، صفحة 57).

- نظرية القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين ، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العاملين وتبصيرهم بأهمية عملهم وغرس الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة. مما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للفريق و المنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الشخصية وحثهم على التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية وتوفير المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم (ابو شريف، 2016، صفحة 22)، وسنحاول التوسع في القيادة التحويلية من خلال عرض مفصل لها لاحقا.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية:

لقد تعددت الدراسات حول القيادة التحويلية إذ تعتبر تلك العملية التي تركز على المعايير والأهداف طويلة المدى، كما أنها تندرج ضمن القيادة ذات الرؤية المستقبلية للمؤسسة وفي هذا العنصر سيتم التعرف أكثر على القيادة التحويلية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية:

لقد تطرقنا سابقا إلى توضيح تعريف القيادة في اللغة أما الآن سيتم توضيح التحويل في اللغة، حيث كلمة "حول الشيء تعني غيره أو نقله من مكان إلى آخر، أو غيره من حال إلى حال " (ابو شريف، 2016، صفحة 27). أما في السياق الاصطلاحي فلها تعريفات عديدة نذكر منها:

- "هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وهي عملية تندرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية " (بابكر ك.، 2017، صفحة 61).
- وسميت قيادة تحويلية لان: "القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة " (الغزو، 2010، صفحة 97).
- وفي تعريف آخر نجد أن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية " (خيري، الجديد في القيادة الادارية، 2013، صفحة 95).
- كما نجد في تعريف آخر للقيادة التحويلية أنهما: "العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير ". (بابكر ك.، القيادة التحويلية والابداع الاداري، 2015).
- ويعرفها بيرنز بأنها: "علاقة ذات إثارة متبادلة بين القادة والتابع تسعى إلى تحويل الأتباع إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية" (دواني، 2013، صفحة 131).

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

- وتعرف القيادة التحويلية أيضا بأنها: "تبنى فيها علاقة تبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء لمكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين " (العياصرة، 2008، صفحة 52).
- ونجد في تعريف آخر للقيادة التحويلية هي: "القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من الجهود لصالح المنظمة لغرض الارتقاء بالأداء، فهي قيادة تتميز بالأثر الاستثنائي الخارق على سلوك المرؤوسين " (منصور و الخفاجي، 2010، صفحة 93).
- ومما سبق تقودنا مجمل هاته التعريفات إلى نقطة مشتركة وهي أن القيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحوّلهم، وهي تركز على القيم الأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل.
- ويمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يشرك التابعين في الرؤية أو الغرض وفي أعلى مستوياتهما بدلا عن تقديم الواقع الحالي لهؤلاء التابعين. وتمثل خصائص القائد التحويلي في: (جلاب، 2011، الصفحات 509-510).
- الكاريزما: يقوم القائد التحويلي بتشكيل الرؤية ويخلق الإحساس بالغرض، يؤسس للفخر، ويكسب احترام الآخرين.
- الإلهام: أي الوصول إلى التوقعات الكبيرة، استعمال الرموز لتعديل الجهود ويشرح الأغراض المهمة بطريقة مبسطة.
- الاستشارة الذكية: تحدث الاستشارة الذكية عندما يحث تابعيه على الذكاء، العقلانية، وحل المشكلات بحذر.
- الاهتمام الشخصي: أي إيلاء حاجات التابعين الاهتمام المناسب، ومعاملة كل تابع بشكل شخصي، مدربا، ناصحا.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية:

- تعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل الآتية: (العطوي و الكعبي، 2019، صفحة 22)
- تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

- يمكن تطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب الذي يترك تأثيرا مهما على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
- تتبنى القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- القيادة التحويلية خط يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات التي بحاجة الى التغيير الجذري وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية:

تكمن أبعاد القيادة التحويلية في: (السكرانة، القيادة الادارية الفعالة، 2010، صفحة 340)

- **الجاذبية (التأثير المثالي):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- **الحفز الالهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد الذي يثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية.
- **الاستشارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- **الاعتبار الفردي:** تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

المبحث الثالث:اساسيات حول القيادة التحويلية:

المطلب الأول: أنماط القيادة التحويلية:

يرى بيرنز أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية كما يلي: (العلفي، 2013، الصفحات 40-44)

(ا) -القيادة العقلانية:

إن مصطلح عقلي يشير إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة ويمكن تعريفه بأنه " اهتمام الشخص بشكل أساسي بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآنية "، وبناء على هذا التعريف فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا ، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا ، أما الشخص الذي يتعامل مع كليهما ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا ، وتعتبر القيادة العقلانية احد أنماط القيادة التحويلية ويعود ذلك لان القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة و الأفكار في إطار أخلاقي .

(ب) -القيادة الإصلاحية:

تعد القيادة الإصلاحية من أكثر أنماط القيادة احتياجا لمهارات استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي لأحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائدا إصلاحيا حقيقيا لابد أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه.

(ج) -القيادة الثورية:

إن القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة وكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية، إن الثورة تتطلب الصراع شأها شأن أي قيادة، ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير من نمط آخر من أنماط القيادة، كما يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

د) - القيادة البطولية والأيدولوجية:

القيادة البطولية ليست خاصة بملكها شخص ما إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والتابع، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، ولهذا فإنها تظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتلعب دورا حيويا في انتقال وتطوير المجتمعات.

أما القيادة الأيدولوجية هي التي تهتم بتوضيح الأهداف التي تتطلب التغيير الاجتماعي المهم، وتوصف علاقة القائد الأيدولوجي بأتباعه بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية، وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتباع للأداء المرغوب، وإنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وقيم القادة الإيدولوجيين.

المطلب الثاني: فاعلية القيادة التحويلية:

بما أن وظيفة القائد التحويلي هو نقل مرؤوسيه نقلة حضارية، واهتمامه ينصب على الأفراد الذين يحتاجون إلى رعاية فردية لذا فإن فاعلية القيادة التحويلية تبرز في: (الحريري، 2010، الصفحات

160-161)

- تحسين أحوال المنظمة وتوحيد جهود العاملين فيها لتحقيق أهدافها.
- يجب أن يتصف الرئيس كقائد تحويلي بسمات عديدة أهمها: الشخصية الالهامية والمبدعة، والاستثارة العقلية، والاهتمام الإنساني بالأفراد كل حسب حاجاته وقدراته وهذا يساعده بالطبع على نقل المرؤوسين نقلة حضارية.
- تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة.
- استخدام النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب.
- الاهتمام بالطاقات الجسمية والعقلية ومهارات الاتصال، والموضوعية والمهارة الاجتماعية، والمقدرة الفنية، والعلاقات الإنسانية.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

- إدراك الحاجة إلى التغيير، واختيار نموذج التغيير المناسب وفق إستراتيجية ومنهجية جديدة، وإدارة الفترة الانتقالية بجدارة وباستخدام أسلوب الحوار الموضوعي وتبادل وجهات النظر، وتقديم المبررات والأسباب التي تدعو إلى التغيير.
- حسن إدارة الوقت واستغلاله بكل فاعل وعدم إضاعته بالمناقشات التي لا طائل من ورائها.
- تشجيع العمل الفريقي والتعاون.

المطلب الثالث: وظائف عملية القيادة التحويلية:

وتكمن في الآتي: (الغزالي، 2012، الصفحات 33-35)

أ. إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك مقدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير واستثارة عقول العاملين لتحديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة ، فالقائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور كما انه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على انه لا ينهي لنا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين .

ب. صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة ، والقادة التحويليين قادة لهم رؤية ، والرؤية أساس لعملهم ، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح ، والقائد التحويلي يحلم بان يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى انه سيحقق للجميع نقلة حضارية تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة .

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

ت. اختيار نموذج التغيير ومساراته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

ث. صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها فانه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

ج. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة وهكذا فان على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة الإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس ليهم لتبني تلك الأفكار وهذا لن يأتي إلا إذا اوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها.

الفصل الأول : الاطار النظري للقيادة التحويلية

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أن القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في انجاز أهداف المؤسسة، حيث تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة وتنمية الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وزيادة المهارات العملية لديهم.

وتعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب التي تشرح الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى، وتعزيز دوافع العاملين، كما تعمل على وضع رؤية واضحة للمؤسسة.

وقد تم التوضيح في هذا الفصل لماهية القيادة التحويلية وتم التطرق أن القيادة التحويلية تسعى لتنمية روح الإبداع لدى العاملين الإداريين، وهذا ما ينبثق عنه الإبداع الإداري، هذا الأخير سيتم الإشارة إليه في الفصل التالي.

I

الفصل الثاني

الاطار النظري

للابداع الإداري

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

تمهيد :

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة والتطور المتسارع في التكنولوجيا، كما إن إدارة المؤسسات الحديثة تتطلب مجموعة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم، ولقد أصبح الإبداع موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل مختلف الباحثين حيث أبدوا اهتمام كبير بالإبداع وتشجيع مجمل الأفكار الجديدة وذلك لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية والازدهار.

كما وان الحاجة للإبداع أصبحت من ضروريات العصر وواقع تفرضه التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية، ويعتبر الإبداع الإداري القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بما بحيث تلقى هذه الأفكار التجاوب من قبل العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وفي ظل التغيرات الملحوظة في المؤسسات المعاصرة تظهر الحاجة إلى الإبداع وذلك للتعامل مع هذه الظروف، وان نجاح المؤسسات صار مرهون بتوفير القدرات الإبداعية لإنتاج إدارة واعية ومبدعة بشكل يساعد على تكيف العاملين في الجامعة مع التغيرات الحاصلة .

ومن اجل الإحاطة بموضوع الابداع الإداري وتبيان علاقته بالقيادة التحويلية نتطرق في هذا الفصل الى :

المبحث الأول سنتطرق فيه الى مفهوم الابداع، أهميته ، خصائصه انواعه وكذا مستوياته والنظريات المتعلقة به .

اما في المبحث الثاني سنشير فيه الى مفهوم الابداع الإداري ، أهميته ، عناصره ، وكذا مراحلها دون ان ننسى معوقاته واثرا للقيادة التحويلية عليه .

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

المبحث الأول: ماهية الإبداع:

عصرنا الحالي يتميز بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وهذا ما أدى إلى لكثير من المؤسسات العامة والخاصة لركب عجلة التطور والتقدم سعياً منها لتنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في توليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز وصولاً للإبداع في العمل. وفي هذا المبحث سيتم التعرف أكثر على الإبداع.

المطلب الأول : مفهوم الإبداع واهميته :

الفرع الأول : مفهوم الابداع :

لقد تعددت تعريفات الإبداع وهي كالاتي:

في السياق اللغوي: نجد إن الإبداع مأخوذ من "بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وأبدعه بدعا أي انشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه " (السكرانة، 2011، صفحة 18).

وفي السياق الاصطلاحي نجد عدة تعريفات نذكر منها:

- يمكن تعريف الإبداع بأنه: "أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة " (كافي، 2016، صفحة 191).

- كما يعرف الإبداع أيضاً بأنه: "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام " (قنديل، 2010، صفحة 125).

- وفي تعريف آخر للإبداع نجد انه: " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج مفيدة للفرد أو المؤسسات أو المجتمع ككل " (البارودي، 2015، صفحة 118).

- ويعرف "جيلفورد" الإبداع بأنه: "يعني حلاً لمشكلة ما ، وان الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة " (رضا، 2003، صفحة 42).

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

- كما يعرف بأنه: "ظاهرة إنسانية لم تخلق من جهد فردي، بل هو حصيلة جهد متميز ومثابرة بالتفاعل مع الآخرين، وهو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات " (الفضل، 2009، صفحة 13).
- ويعرف "سميث" الإبداع بأنه: "العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينهم علاقات " (العازمي، 2006، صفحة 47).
- ويعرف كذلك الإبداع بأنه: "هو قدرة كل واحد منا على انشاء شيء جديد من خلال الجمع بين عنصرين مختلفين او اكثر في سياق جديد لتوفير قيمة مضافة لمهمة ما " (Green, 2010, p. 7).
- ومما سبق تقودنا مجمل التعريفات إلى نقطة مشتركة وهي أن الإبداع سمة أو حالة أو فعل يتم من خلاله ترجمة الأفكار الجديدة إلى حقيقة عملية، وبناءا على ذلك يمكن الوصول إلى أنها تتفق بان الإبداع يعني القدرة على رؤية الأشياء بطريقة لا يستطيع الآخرون رؤيتها.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع:

- يمنح الإبداع القوة على الإنتاج الأفضل للأفراد وله أهمية بالغة في حياتهم، حيث تكمن هذه الأهمية في: (العتيبي، 2007، الصفحات 29-30)
- مساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التنافس الحاد بينها.
 - توليد الأفكار أو المقترحات الجديدة أو تطوير ما هو قائم سواء تعلق الأمر بخدمة تقدمها الأجهزة الحكومية أو الأهلية.
 - يساعد في تبني المفاهيم الإدارية الجديدة. وزيادة الرضا الوظيفي.
 - تشجيع الإبداع بين الموظفين الحد من ظهور المشكلات الإدارية.
 - يساهم الإبداع في تقليص الفجوة الحضارية بين الأمم.
 - يساعد الإبداع على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الإنساني.
- وقد أضاف (محمود، 2013، الصفحات 119-120):

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

- 1) وجود تحولات وتغييرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبون.
- 2) زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وذلك من خلال السرعة في تقديم المنتج وتقليل كلف التصنيع ورأس المال.
- 3) سهولة التأثير على اذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية .
- 4) زيادة فاعلية الاتصالات.
- 5) تحسين الجودة من خلال تقليل نسب النالف والعدم والمعيب والمرفوض.
- 6) قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد الحث على الابداع للايفاء بالاحتياجات.
- 7) تعزيز وتنشيط الأداء بشكل عام.

وعليه ومن خلال ما تم التطرق له من أهمية الإبداع نرى أن هاته الأهمية تكمن في كونه يساعد الفرد في الوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بمهارة إضافة إلى أهميته في انه يسهم في تطوير النتائج الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب.

المطلب الأول: خصائص الإبداع وانواعه :

الفرع الأول : خصائص الابداع :

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال

متعددة نذكر منها: (مساعدة، 2015، الصفحات 376-377)

- **الإبداع يعني التمايز:**

وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجتها عن طريق الإبداع.

- **الإبداع يمثل الجديد:**

أي الإتيان كليا بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على

حصة الشركة السوقية وتطويرها.

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

- الإبداع هو التوليفة الجديدة:

وهو ان يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:

وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فان صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:

وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة. من خلال مجمل الخصائص السالفة الذكر يتضح لنا أن الإبداع هو مهارة تساعد في العثور على وجهات نظر جديدة لإنشاء حلول لبعض المشاكل كما أن الإبداع يسهم في تحقيق الذات الإبداعية.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع:

هناك العديد من أنواع الإبداع، فالإبداع لا حدود له في شتى المجالات التي لا يمكن حصرها مع هذا التقدم السريع في العالم ومن أنواعه نذكر:

1- الإبداع الإداري:

وهو يتضمن الإجراءات والأدوار والهيكل التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل " الوظيفة " علاوة على النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة

(الساعدي، علي، و عبد علي، 2013، صفحة 32).

وهناك أنواع أخرى: (عامر و قنديل، 2010، الصفحات 180-181)

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

1) الإبداع التعبيري:

والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز أو ممارسة فن من الفنون، فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة، وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة.

2) الإبداع الفني:

ويتمثل في إنتاج سلعة معينة، والخصائص التي توجد فيها والمزايا التي تتضمنها والوظائف التي تؤديها، "الحاجات التي تشبعها".

3) الاختراع:

ويعني إنشاء شيء أصيل، جديد لم يكن موجود من قبل، ورغم أن عناصره وأجزائه التي يتكون منها موجودة، إلا أن هناك نسقا مختلفا يضم هذا الإجراء فيجعلها تأخذ شكلا جديدا، وتؤدي مهمة متميزة.

4) الإبداع المركب:

وعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكارا مختلفة ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم والفنون، ويربط هذه المبادئ والأسس، ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعا معيناً يستفاد به.

5) الاستحداث:

وهو استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد، أو ينظر إليه بضوء زوايا جديدة، والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون، وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

المطلب الثالث : مستويات الإبداع ونظرياته:

الفرع الأول :مستويات الابداع :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي مكملة بعضها بعضا وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي:

(مساعدته، 2016، الصفحات 388-390)

1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد ، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح ، والقدرة على التحليل ، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة ، وتناول الكثير من الكتاب و الباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها ، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ، ونشر الكثير من الأبحاث و المقالات التي تحاول التعرف إلى قدرات ،واستعدادات ، وميول الفرد المبدع ، وخصائص وسمات شخصيته المختلفة ، التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع .

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع

أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج الآتية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- ا. إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- ب. إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ج. إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- د. إن الأفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- هـ. إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- و. إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

- وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لأعضاء المنظمة جميعهم، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات الآتية:
- أ. الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
 - ب. الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
 - ج. وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
 - د. الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
 - هـ. تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
 - و. الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
 - ز. البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدة المستويات والوحدات الإدارية.
 - ح. الشدة واللين معا.

الفرع الثاني: نظريات الإبداع:

لقد تعددت نظريات الإبداع، وقدمت معالجات مختلفة حول الإبداع، وهذه النظريات هي: (الطراونة، عريقات، عبد الهادي، و العرموطي، 2012، الصفحات 265-267)

- **نظرية March & Simon 1958** فسرت هذا [هذه] النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة ما بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به ، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء وعدم رخاء ، وبحث ، وبدائل ، ثم إبداع ، حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية أو داخلية.
- **نظرية Burns & Stalker 1961** كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

- **نظرية Wilson 1966** قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وكلما زادت عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية، ما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافر لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة .

- **نظرية Harvey and Mill, 1970** فقد استفادا من أصحاب النظريتين الأولى والثانية، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة أو الحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها عند إدراك المشكلة، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية (حجم المنظمة وعمرها، ودرجة المنافسة، ودرجة التغيير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات) فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها

- **نظرية Hagen and Aiken, 1970** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على انه تغيير حاصل في برامج منظمة تتمثل في إضافة خدمات وحددا مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة التقييم: مدى تحقيقه لأهدافه.
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمال ظهور المقاومة.

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

- نظرية **Zaltman and Others 1973** تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ووصفوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية **Aiken Hagen and** إلا إنهم توسعوا في شرح المشكلات التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع، وحدود مراحل الإبداع.

المبحث الثاني : ماهية الإبداع الإداري:

في ظل التغيرات الراهنة والبيئة التنافسية تحتاج المؤسسات حاليا للارتقاء والتميز، ومع تطور اقتصاد المعرفة أصبحت المعارف والعلوم هي المصدر الأهم لتحقيق التنافس لذلك اوجب الاهتمام بعامل الإبداع، وبالنظر إلى الأطر المؤسسية أصبح هناك ضرورة ملحة للإبداع الإداري الذي يشمل التحديد في إدارة العمليات، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على الإبداع الإداري.

المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري واهميته :

الفرع الاول : مفهوم الابداع الإداري :

لقد وجدت عدة تعاريف للإبداع الإداري، نذكر منها:

في السياق الاصطلاحي يمكن تعريفه على النحو التالي:

- " هو المبادرة التي يديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير " (السكرانة، 2011، صفحة 18).

- كما يعرف على انه " السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق ومنافع وعوائد متوازنة وتوفير مقومات إدارة التميز " (خير الله، 2009، صفحة 215).

- وفي تعريف آخر للإبداع الإداري نجد انه " خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد " (الحسنينة، 2009، صفحة 07).

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

- كما ويعرف على انه "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة " (الحارثي، 2012، صفحة 06).
 - ويعرف أيضا بأنه " عملية مركبة تتضمن تفكير مرن غير جامد يؤدي إلى التطوير والقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول لتطوير الأداء في المدرسة من بين بدائل التطوير " (القرشي، 2008، صفحة 23).
 - وفي تعريف آخر للإبداع نجد تعريف القحطاني " بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم " (جمعة و نوري، 2011، صفحة 309).
 - ويعرف الابداع الإداري بأنه : "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل ، ويجب ان تلقى هذه الأفكار والأساليب والتجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز مآلدبيهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والادائية الأفضل " (النمشي و الدعيس، 2017، صفحة 186).
 - الإبداع الإداري " إبداع جماعي مؤسسي أيضا وهو اعم واشمل من الإبداع الفردي ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية " (حمادات، 2007، صفحة 315).
- ومما سبق تقودنا بحمل التعريفات إلى نقطة مشتركة وهي الإبداع الإداري يمثل مجموعة المهارات والخصائص والقدرات التي تمكن من أداء العمل الإداري بإتقان عال.

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

الفرع الثاني : أهمية الإبداع الإداري:

تكمن أهمية الإبداع الإداري في: (الجزائر، 2014، صفحة 32)

- الإيمان بمواهب الآخرين وقدراتهم العقلية في التعامل مع المشكلات بأسلوب عملي وواقعي.
- يعتبر عامل قوي لإثارة الدافعية والحماس عند الإدارة المبدعة في بيئة تتسم بالتغير التقني والتكنولوجي السريع.
- تحقيق التطور والتقدم في شتى مجالات التنمية الشاملة.
- كما انه يلعب دور هام في تقدم أي مجتمع.

وقد أضاف (العجلة، 2009، صفحة 15)

- كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهمي اختيار تلك القدرات.
 - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- وعليه ومن خلال ما تم التطرق له من أهمية الإبداع الإداري تكمن في كونه يساهم في تقدم المؤسسات التعليمية وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري ومراحله:

الفرع الأول:عناصر الابداع الإداري :

إن للقدرة الإبداعية عناصر ومكونات أساسية بحيث لا يمكن التحدث عن وجود إبداع بدونها وتمثل أهمية هذه العناصر في تحديد وقياس الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد اجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع الأساسية التالية: (الجعري، 2009، الصفحات 19-20)

1- الحساسية للمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتملمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لأبعاد الأزمة أو المشكلة.

2- المرونة:

يقصد بها النظر إلى الأمور بمنظور جيد غير ما اعتاد عليه الناس، والمقصود هنا تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة، وقدرته على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغيرات المستجدة، فالمبدع يلجأ إلى إتباع أساليب عمل وطرق جديدة في إنجاز الأعمال المختلفة، بحيث ينظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم. ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين هما:

أ- المرونة التكيفية: يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر بها إلى المشكلة المحددة تحديدا دقيقا.
ب- مرونة إنتاج عدة أفكار بالمواقف غير المقيدة والتي تتسم أيضا بقدرة الشخص على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.

3- القدرة على التحليل:

ويقصد بها إنتاج إبداعي تتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها، عند القيام بأي عمل جديد، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، وهي الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

4- الطلاقة:

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحتها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين، وتتكون الطلاقة من العناصر التالية:

- أ- الطلاقة الفكرية: السرعة في بلورة عدد كبير من الأفكار.
- ب- طلاقة الكلمات: سرعة استحضار الكلمات، والوحدات التعبيرية بصورة تدعم التفكير.
- ج- طلاقة التعبير: سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

ويمكن الإشارة هنا إلى أهمية الطلاقة كعنصر من عناصر الإبداع الإداري تكمن فيما يقدمه المبدع من اقتراحات وأفكار التي من الممكن أن تكون مفيدة وملائمة للتطبيق العملي.

الفرع الثاني : مراحل الإبداع الإداري:

حاول الكثير من الباحثين إلى وضع عدة مراحل تمر بها العملية الإبداعية الإدارية وهي: (الجزار، 2014، صفحة 33)

أولاً: الإعداد والتحضير: وهذه المرحلة بحاجة لفعل إبداعي مسبقاً بتحضيراً واعياً وقويًا لفترة طويلة، وهذا التحضير لا بد أن يكون عامًا وخاصًا والتحضير غالبًا ما يتعلق بالاختصاص ويرتبط بالمشكلة المبحوثة مباشرة، فهنا للباحث أن يبحث ويقرا كثيرا ويتصل بالآخرين للوصول إلى البحث الدقيق وان يلم بكل ما كتب حول الموضوع أو المشكلة. **ثانياً: الكمون والاحتقان:** وهذه المرحلة يمكن أن تستمر فترة طويلة أو قصيرة وقد تستغرق دقائق أو أيام أو شهور وحتى أيضا سنوات، وقد يظهر الحل فجأة أي حل غير منتظر.

ثالثاً: الإشراف: وتعني هذه المرحلة بان العملية الإبداعية في ذروتها حيث تظهر فجأة وتبدو الفكرة كأنها قد نظمت تلقائياً دون تخطيط، وكما تكون المصادر الإشراف هي مصادر غير معروفة.

وأيضاً (اللزوي، 1999، صفحة 294)

رابعاً: التحقيق والمصادقية: وهنا يخضع الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) للاختبار للتأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري معوقات وهي كالاتي: (خير الله، 2009، صفحة 226)

- وضع الفرضيات الخاطئة.
- الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل المشكلة.
- الخوف من الفشل.
- غياب الدوافع لحل المشكلات.

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

- التمسك بالمألوف.
 - الإجهاد الزائد.
 - المواقف / الاتجاهات السلبية.
 - غياب المساندة والدعم.
 - انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع.
 - التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.
- وقد أضاف (السكرانة، 2011، صفحة 59).

ولقد حاول العديد من الكتاب والباحثين تحديد العقبات التي تقف عائقا أمام الإبداع حيث جزءها جروان إلى مجموعتين:

- **المجموعة الأولى:** العقبات الشخصية وتمثل في ضعف الثقة بالنفس، الميل للمجاراة، الحماس المفرد، التفكير النمطي، عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز، التسرع، نقل العادة.
- **أما المجموعة الثانية:** فتشمل على العقبات الظرفية وتمثل في مقاومة التغيير، عدم التوازن بين الجهد والفكاهة، عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

المطلب الرابع: اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري:

تؤثر القيادة التحويلية على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة ، كما تؤثر في تنمية العديد من جوانب العمل ومن هذه الجوانب تنمية السلوك الإبداعي .

حيث إن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع ، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي ، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، وذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة .

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية دور القيادة نمطا وسلوكا على إبداع ، وابتكار المرؤوسين ، وفيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين ، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية كلا على حدة (نعساني، 2008، الصفحات 10-12):

1- التأثير الكاريزمي (التأثير المثالي او صفات القائد الشخصية):

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجا لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الابتكار وعلى الهام الآخرين. فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار ، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد ، فلا يكفي أن يكون القائد متحمسا ، ولكن يجب أن يكون قادرا على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار . فالقائد يستطيع أن يبعث الحمم ، ويشجع مبدأ التحريب والمبادأة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب ، كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بهذا الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل . وتعد الثقة بالنفس ، وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد ، فمن خلالها يستطيع القائد غرس أو استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم ، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة وبيح لهم فرصة التفكير والتأمل ، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات .

2- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم :

إن اهتمام القائد بالعمل ، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة ، والوضوح ، وتنفيذ التعليمات . ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله ، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة ، ومقنعة عن رؤيته ، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية ، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دفعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقدم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات . ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تنسم بالجدة والأصالة.

3- التشجيع الإبداعي (الاستشارة الفكرية):

تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار ، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة ، ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيدا لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه ، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة ، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية ، في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلا دون الاستفادة من القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين . كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمرؤوسيه عاملا مساعدا آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية . ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات ، وعلى المسائل البسيطة ، أو عند انشغال المدير فقط إنما يتعدى ذلك تفويض القدرة والنفوذ .

4- الاهتمام بالأفراد (الاعتبار الفردي) :

تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم ، ويؤكد (النمر، 1992، ص: 66) أن مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على الإبداع و الابتكار داخل التنظيم . فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ؛ يرفع بذلك من روحهم المعنوية ، ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير ، وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج . وتشير دراسة (صقر، 1993، ص: 21) ، إلى أن مساندة القائد لمرؤوسيه تعد مشجعا رئيسيا لهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بأسلوب ابتكاري . ولقد ظهر أن وجود معايير موضوعية لقياس الأداء ونظام جيد للحوافز

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

تعد من العوامل المؤثرة في تهيئة المناخ الإبداعي، فمن المعروف أن قدرة الموظف على الإنتاج والعطاء تتناسب طردا مع درجة ارتياحه في العمل.

الفصل الثاني: الاطار النظري للابداع الاداري

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نرى أن الإبداع هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات للتميز في كافة المجالات كما أصبح الإبداع أحد الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة الرائدة في القدرة على الاستمرار والصمود كما تتجلى أهمية الإبداع في كونه يعمل على تحسين الأداء وكذا التجدد والتغيير في ظل التنافس المؤسساتي للوصول إلى أعلى مراتب التميز إذ تعمل الإدارات إلى تحقيق إمكانيات للتطوير وهذا يتأتى بالإبداع الإداري هذا الأخير هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات و الإجراءات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل .

وبعد الدراسة النظرية التي تم التطرق لها من خلال عرض لمتغيرات الدراسة يستوجب لنا التطرق للجانب الميداني وذلك للوصول الى إجابة للتساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى أهداف الدراسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة اثر القيادة

التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث القيادة التحويلية والإبداع الإداري في الفصلين السابقين والتطرق إلى العلاقة بينهما ، سنحاولان ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي وذلك باسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على جامعة محمد خيضر بسكرة وذلك بالتطرق الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول سنتطرق فيه الى تقديم عام لجامعة محمد خيضر بسكرة حيث سيتم التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وكذا مهام واهداف جامعة محمد خيضر بسكرة والهيكلة التنظيمي لها .

اما المبحث الثاني سيتم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة ليتم التطرق الى مجالات الدراسة ومنهجها ، ومجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات ، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، واداة الدراسة ، صدقها وثباتها

اما فيما يخص المبحث الثالث سنشير فيه الى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها من خلال خصائص افراد عينة البحث ، واختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة ، وكذا اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر - بسكرة -

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة

سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب

الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم انشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها، تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الاعلامالالي، معهد الادب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 الى يومنا هذا):

وعلى اثر صدور المرسوم رقم 219-92 المؤرخ في: 07/07/1992 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07

معاهد، وإصلاح التعليم العالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في 02/12/1998، المتضمن

القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تشكلت جامعة محمد خيضر بسكرة من ثلاث كليات، وبصدور المرسوم

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

التنفيذي رقم 255/04 المؤرخ في 29 اوت 2004، والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة أصبحت الجامعة تتكون من أربع كليات.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 لتصبح الجامعة تتكون من ست كليات بحيث قسمت كلية العلوم وعلوم المهندس إلى كليتين:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

- وقسمت كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية إلى:

1. كلية الآداب واللغات.

2. كلية العلوم الإنسانية.

وتبقى الكليات الأخرى:

1. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

2. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

كما عدل المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و21 قسم، لكما

أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

المطلب الثاني: مهام واهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة-:

الفرع الأول: مهام جامعة محمد خيضر- بسكرة -

في إطار المرفق العمومي للتعليم العالي فان جامعة محمد خيضر- بسكرة- تتولى:

1- في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية والدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفرع الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

- تعهد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

- إعطاء دفع جديد وحركية ونوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة:

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم 02 نلاحظ أن الجامعة تسير بهيكل إداري متكون من:

1- مديرية الجامعة

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ. نيابات مديرية الجامعة

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة، وتمثل هذه النياباتفي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعالات، مصلحة

التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتممين نتائجه ومصلحة التعاون والتبادل ما

بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراق والتوجيه

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراق، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز

الجامعة.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

ب. الأمانة العامة

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشتمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية

ج. المصالح المشتركة للجامعة

تتكون المصالح من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز السمعي البصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.
- البهو التكنولوجي.

د. المكتبة المركزية للجامعة

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيبلوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

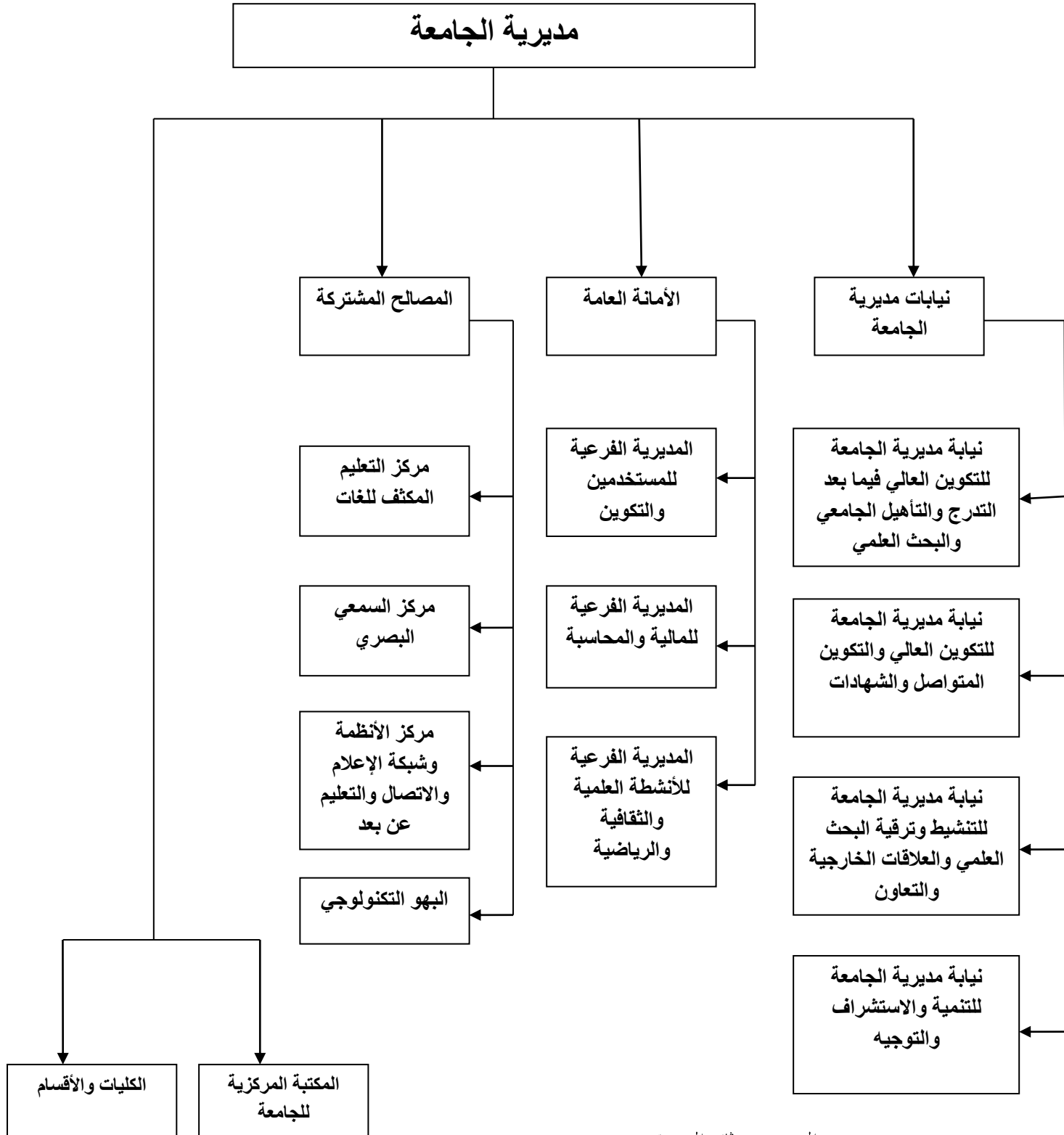
و. الكليات والأقسام

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

فيهذا المبحث سيتم عرض حدودالدراسة، المنهج المستخدم والأدوات المستعملة في جمع البيانات.بالإضافةالى عرض لمجتمع وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

الطلب الأول: حدود الدراسة ومنهجها:

الفرع الأول: حدود الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

1. الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.
2. الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في الكليات الست لجامعة محمد خيضر بسكرة.
3. الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين في الكليات الستة (06) بجامعة محمد خيضر بسكرة والمقدر عددهم (439) عامل اداري.

4. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري بجامعة محمد

خيضر - بسكرة -

الفرع الثاني: منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق العلمي أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث في تقصيه للحقائق العلمية أي فرع من فروع المعرفة، فأى عمل بحثي يقوم به يحتاج إلى منهج علمي مناسب للدراسة يتوافق مع طبيعتها، وموضوع اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري يسعى إلى التعرف على تبني الإطارات المسيرة في كليات جامعة محمد خيضر بسكرة لنمط القيادة التحويلية.

وعليه كان من الضروري اختيار المنهج الوصفي لأنه يساعد على وصف الظاهرة وجمع المعلومات، وعن طريق التحليل يتمكن الباحث من الوصول إلى الاستنتاجات وتعميم النتائج، والمنهج الوصفي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث، أو مجموعة من الأوضاع، ولا تقتصر هذه

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الدراسات الوصفية على معرف خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة لمتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة. (شين، 2014، الصفحات 236-237).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في كليات جامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم (439) عامل وعاملة اداري. وقد اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها 100 عامل اداري، وتم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منه 68 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

الفرع الثاني: طرق جمع بيانات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، وتنقسم إلى:

1) **البيانات الأولية:** بالنسبة للجانب التطبيقي تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. v 19 (Statistical Package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات القيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

2) **البيانات الثانوية:** بالنسبة للجانب النظري للدراسة تم الحصول على البيانات من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمنتقيات العلمية وشبكات الإنترنت والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ليتم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وبالتحديد استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص العينة الشخصية والوظيفية.

- معامل ألفا كرونباخ: يستخدم لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة (اختبار ثبات وصدق المقياس).

- اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف-سمير نوف): يستخدم هذا الاختبار للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

- المتوسط الحسابي: يستخدم للتعرف إلى مستوى شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة.

- الانحراف المعياري: يستخدم لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الرابع: أداة الدراسة، صدقها وثباتها

الفرع الأول: أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزأين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجزء الأول: ويتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتضمنة العناصر الآتية: الجنس، العمر سنوات العمل، المؤهل العلمي، هذه الخصائص تأتي لتساعد الاستبيان على تفسير بعض النتائج التي، كما تساعد على فهم الاختلاف في إجابات الأفراد.

الجزء الثاني: ويتضمن محورين:

- المحور الأول: خصص هذا المحور لقياس عبارات القيادة التحويلية والذي قسم إلى أربعة أبعاد كما يلي:

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

- بعد الجاذبية (التأثير المثالي): ويضم 06 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات من 01 إلى 06.
- بعد الاستشارة الفكرية: ويضم 06 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات من 07 إلى 12.
- بعد الاعتبار الفردي: ويضم 07 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات من 13 إلى 19.
- بعد الحفز الالهامي : ويضم 05 عبارات ، وتظهر في المقياس العبارات من 20 إلى 24.
- المحور الثاني: خصص هذا المحور لقياس عبارات المتغير التابع وهو الإبداع الإداري وقد قسم إلى أربعة أبعاد كما يلي:

- بعد الطلاقة : ويضم 06 عبارات ، وتظهر في المقياس العبارات من 01 إلى 06.
- بعد الحساسية للمشكلات: ويضم 05 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات من 07 إلى 11.
- بعد القدرة على التحليل: ويضم 06 عبارات، وتظهر في المقياس العبارات من 12 إلى 17.
- بعد المرونة : ويضم 05 عبارات ، وتظهر في المقياس العبارات من 18 إلى 22

ولقد تم تحديد اوزان والمتوسط المرجح لعبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت على النحو التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي لمحوري القيادة التحويلية والإبداع الإداري

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني: صدق الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

-الصدق الظاهري للمقياس: للتأكد من صدق مقياس الدراسة، والذي يعني مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما

وضعت لقياسه، ثم استخدام الصدق الظاهري، حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

التدريس مختصين في مجال الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد بلغ عدد المحكمين (أربعة محكمين)(الملحق رقم 02)، وعلى هذا الأساس تم إعداد الشكل النهائي للاستبانة (الملحق رقم 01).

صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3) ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.915) و هو معامل مرتفع و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كانت كبيرة و مناسبة لأهداف هذا البحث، إذ بلغت عبارات محور القيادة التحويلية قيمتها (0.870) في مقابل (0,857) كمعامل صدق لعبارات محور الابداع الاداري، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة القياس للبحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة:

لتحديد درجة ثبات وصدق عبارات الاستبيان، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" والذي يعتبر أكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، إذ نجد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جدا، فهو يتجاوز 0.60 (المعمول بها) حيث بلغ (0.957)، ويعني أن المقياس إذا تم استخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج، حيث بلغ معامل الصدق الكلي (0.915) وهو معامل صدق عالي (صدق المحك) وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وظهرت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (02): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "	معامل الصدق
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.766	0.586
	الاستشارة الفكرية	0.816	0.665
	الاعتبار الفردي	0.823	0.677

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

0.717	0.847	5	الحفز الالهامي	
0.870	0.933	24	المجموع	
0.712	0.844	6	الطلاقة	الإبداع الإداري
0.505	0.711	5	الحساسية للمشكلات	
0.614	0.784	6	القدرة على التحليل	
0.680	0.825	5	المرونة	
0.857	0.926	22	المجموع	
0.915	0.957	46	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لمحور القيادة التحويلية والإبداع الإداري عالي جدا، حيث بلغ (0.933) و (0.926) مما يعني أن المقياس يتمتع بثبات عالي جدا، ويقاس ما وضع لقياسه، أما معامل الصدق للمحورين فهو عالي على التوالي (0.870) و (0.857)، ومن الجدول أيضا يلاحظ أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.957) للاستبانة ككل وهي قيمة مرتفعة. وهو ما يدل على ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها:

سيتم في هذا المبحث التطرق الى خصائص افراد عينة البحث، اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة، اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

المطلب الأول: خصائص افراد عينة البحث:

خصص هذا المطلب لتحليل خصائص عينة البحث من حيث الجنس، العمر، سنوات العمل، المؤهل العلمي، عن

طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	22.1%
	أنثى	53	77.9%
	المجموع	68	100%
العمر	اقل من 30 سنة	20	29.41%
	من 31 سنة الى 40 سنة	30	44.11%
	من 41 سنة الى 50 سنة	11	16.18%
	من 51 سنة فأكثر	07	10.3%
	المجموع	68	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	1	1.5%
	بكالوريا	2	2.9%
	تقني سامي	13	19.1%
	ليسانس	25	36.8%
	ماستر	19	27.9%
	دراسات عليا	8	11.8%
	المجموع	68	100%
سنوات الخبرة	اقل من 05 سنوات	31	45.6%
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	18	26.5%
	أكثر من 10 سنوات	19	27.9%

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

المجموع	68	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

- بالنسبة لمتغير الجنس: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الإناث تمثل (77.9%) وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة الذكور التي تمثل (22.1%) من مجموع أفراد العينة وهذا راجع إلى أن هذه الأعمال الإدارية بطابعها تتسم بأنها لا تتطلب مجهود عضلي فقد كان حافز العنصر النسوي للالتحاق بهذا النوع من الأعمال بالمؤسسة الجامعية " محمد خيضر " وهذا ما تم استنتاجه خلال تطبيقنا للاستبانة مع الإداريين.

- بالنسبة لمتغير العمر: يوضح الجدول أعلاه ان نسبة (44.11%) من افراد العينة تتراوح أعمارهم من 31 سنة الى 40 سنة، وتليها نسبة (29.41%) والتي تمثل افراد العينة اقل من 30 سنة، لتحتل النسبة الأخيرة (16.18%) المرتبة الثالثة من مجموع افراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة الى 50 سنة لتكون اقل نسبة (10.3%) النسبة التي تمثل اعمار افراد العينة من 51 سنة فأكثر. وعليه من خلال النسب المتحصل عليها نرى ان اغلب الباحثين ينتمون الى فئة الشباب.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابة الباحثين تؤكد على نسبة (36.8%) تمثل أفراد العينة الحاصلين على شهادة ليسانس، تليها نسبة (27.9%) من الحاصلين على شهادة الماستر ، تليها نسبة (19.1%) من أفراد العينة الحاصلين على تقني سامي ، في حين تمثل نسبة (11.8%) من أفراد العينة الحاصلين على دراسات عليا ، لتكون النسبتين الأخيرتين (2.9%) و (1.5%) من أفراد العينة الحاصلين على شهادة البكالوريا والثانوي على التوالي ، وهذا ما أوضحته إجابات الباحثين وعليه نرى أن أغلبية الباحثين من الحاصلين على شهادة ليسانس وهذا لأن مستوى ليسانس هو المطلوب لشغل الوظيفة ، وكذا حرص المؤسسة الجامعية على تكليف الإطارات من مستوى ليسانس بالمسؤوليات الإدارية .

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: يتضح من خلال الجدول أن نسبة الباحثين الذين تتراوح سنوات عملهم اقل من 05 سنوات بلغت (45.6%) وهي النسبة الأكبر بالمقارنة مع الباحثين الآخرين، تليها نسبة (27.9%) والتي تمثل

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

أفراد العينة الذين تتراوح سنوات عملهم أكثر من 10 سنوات، لتكون سنوات العمل من 05 إلى 10 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة قد بلغت (26.5%). وعليه من خلال النسب المتحصل عليها نرى أن اغلب المحوثين سنوات عملهم منحصرة في الفئة الأولى وهذا راجع أن المؤسسة الجامعية قامت بتوظيف كبير للعمال وهذه النتيجة جاءت نظرا لاحتياجات الجامعة في الآونة الأخيرة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة:

في هذا المطلب سوف نتأكد من ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار (كولموجروف - سميير نوف)، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا. والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها، وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig
التأثير المثالي	0.990	0.275
الاستشارة الفكرية	1.666	0.080
الاعتبار الفردي	1.482	0.250
الحفز الالهامي	1.830	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة:

في هذا الجزء سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن التساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت من 1-5) لاجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والممثلين في القيادة التحويلية والابداع الإداري.

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1,79-1
غير موافق	2,59-1,80
محايد	3,39-2,60
موافق	4,19-3,40
موافق بشدة	5-4,20

المصدر: من إعداد الطلبة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

تحليل أبعاد القيادة التحويلية

السؤال الأول: ما مستوى القيادة التحويلية بجامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بأبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية (التأثير المثالي)، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الحفز الالهامي) من خلال حساب المتوسط لتحديد مستوى شدة الإجابة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات افراد عينة البحث عن عبارات

القيادة التحويلية

رقم العبارة	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الاجاذية (التأثير المثالي)	3.6495	0.59791	4	موافق
01	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة.	3.96	0.656	1	موافق
02	يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل.	3.62	0.898	3	موافق
03	يسمح القائد بقدر كبير من المخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات.	3.93	0.798	2	موافق
04	يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	3.44	0.799	5	موافق
05	يعتبر القائد الأخطاء تجارب عملية مفيدة.	3.44	1.056	6	موافق
06	يعترف القائد بالأخطاء عند اكتشافها.	3.51	1.015	4	موافق
	الاستشارة الفكرية	3.7206	0.64482	1	موافق
07	يركز القائد على التعليم الذاتي المستمر.	3.57	0.997	6	موافق
08	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.76	0.948	3	موافق
09	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت	3.79	0.907	2	موافق

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

				مع أفكاره.	
موافق	1	0.845	3.82	يستثير القائد في مرؤوسيه الإبداع والتجديد.	10
موافق	5	0.837	3.68	يقترح طرق جديدة لانجاز مهام العمل.	11
موافق	4	0.815	3.69	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	12
موافق	2	0.61711	3.6807	الاعتبار الفردي	
موافق	2	0.878	3.78	يحرص القائد على احتياجات ورغبات المرؤوسين.	13
موافق	4	0.936	3.75	يعبر عن تقديره للمرؤوسين عند أدائهم للعمل.	14
موافق	1	0.775	3.90	يعمل على دعم روح الفريق الواحد.	15
موافق	5	0.895	3.72	يحبس القائد بمشاعر العاملين معه.	16
محايد	7	1.011	3.19	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	17
موافق	6	0.860	3.65	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	18
موافق	3	0.826	3.78	يمتلك القدرة على النصيح والإرشاد.	19
موافق	3	0.76322	3.6559	الحفز الالهامي	
موافق	4	0.984	3.54	يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	20

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

21	يواجه القائد الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	3.72	0.878	3	موافق
22	سلوكه يرفع من المعنويات ويساهم في تقدم العمل.	3.78	0.895	1	موافق
23	يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير.	3.50	1.000	5	موافق
24	يشعر العاملين معه بان باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونه عند الضرورة.	3.74	1.074	2	موافق
	القيادة التحويلية بشكل عام	3.6767	0.57496	-	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنالمبحوثين موافقون على توفر القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.6767) وبانحراف معياري(0.57496). وهذا يعني ان المؤسسة تطبق القيادة التحويلية بها. ولقد جاءت أبعادها كالتالي:

1- بعد الاستشارة الفكرية:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (06) إلى أن بعد الاستشارة الفكرية احتل المركز الأول حيث بلغمتوسطه الحسابي (3.7206) بانحراف معياري قدره (0.64482) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرات الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى انالاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد. كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.82 - 3.57) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.997-0.815) وتدل هذه النتيجة على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لتطبيق بعد الاستشارة الفكرية، كان إيجابيا وبدرجة مرتفعة وهذا يعني أن جامعة محمد خيضر بسكرة تقوم بتطبيق بعد الاستشارة الفكرية ذاك أن القائد التحويلي يعمل على

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

تشجيع المرؤوسين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ويعمل على البحث عن الأفكار الجديدة والتشجيع على حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية من قبل المرؤوسين.

2- بعد الاعتبار الفردي:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (06) إلى أن بعد الاعتبار الفردي احتل المركز الثاني حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.6807) بانحراف معياري قدره (0.61711) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى ان الاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد . كما تراوحت المتوسطات ما بين (3.90 - 3.19) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.011 - 0.775) . وتدل هذه النتيجة على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لتطبيق بعد الاعتبار الفردي ، كان إيجابيا وبدرجة مرتفعة وهذا يعني أن جامعة محمد خيضر بسكرة تقوم بتطبيق بعد الاستشارة الفكرية . وهذا يدل على أن القائد يتمتع بلطف ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إجراءات التقدير والإطراء.

3- بعد الحفز الالهامي:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (06) إلى أن بعد الحفز الالهامي احتل المركز الثالث حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.6559) بانحراف معياري قدره (0.76322) ، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى ان الاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد . كما تراوحت المتوسطات ما بين (3.78 - 3.50) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.074 - 0.878) . وهذا يدل على أن على قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف .

4- بعد الجاذبية (التأثير المثالي):

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (06) إلى أن بعد الجاذبية (التأثير المثالي) احتل المركز الرابع، حيث بلغ (3.6495) بانحراف معياري (0.59791) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى ان الاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد . كما تراوحت المتوسطات ما بين (3.96 - 3.44) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.056 - 0.656) . وتدل هذه النتيجة

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

على أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لتطبيق بعد الجاذبية ، كان إيجابيا وبدرجة مرتفعة وهذا يعني أن جامعة محمد خيضر بسكرة تقوم بتطبيق بعد التأثير المثالي. وهذا يدل على أن القائد قادر على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني و الإحساس في الحدث المشترك .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى القيادة التحويلية بجامعة محمد خيضر - بسكرة - جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.6767) والانحراف المعياري قدره (0.57496).

- تحليل أبعاد الإبداع الإداري

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة -؟

للإجابة عن هذا السؤال، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بأبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة، الحساسية

للمشكلات، القدرة على التحليل، المرونة) من خلال حساب المتوسط لتحديد مستوى شدة الإجابة، والانحراف

المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

الابداع الإداري

رقم العبارة	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الطلاقة	3.5539	0.74727	4	مرتفع
01	تستطيع أن تكتشف أوجه القصور والضعف في العمل بسهولة.	3.46	1.071	6	مرتفع
02	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه.	3.63	0.960	1	مرتفع
03	تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل وإنجازه	3.57	1.083	3	مرتفع

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

				بشكل جيد.	
مرتفع	4	0.921	3.54	لديك أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء.	04
مرتفع	2	0.995	3.60	تساعد على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال المختلفة.	05
مرتفع	5	0.938	3.51	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.	06
مرتفع	3	0.59073	3.6618	الحساسية للمشكلات	
مرتفع	3	0.894	3.65	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	07
مرتفع	5	0.855	3.53	تخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	08
مرتفع	4	0.920	3.56	تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	09
مرتفع	2	0.866	3.76	لديك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	10
مرتفع	1	0.797	3.81	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل.	11
مرتفع	2	0.61711	3.6807	القدرة على التحليل	
مرتفع	2	0.887	3.75	تستطيع أن تعبر عن أفكارك بسهولة من خلال	12

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

				صياغتها في كلمات وعبارات مفيدة.	
مرتفع	3	0.991	3.63	لديك القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	13
مرتفع	1	0.775	3.90	تكتشف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليلك للمعلومات.	14
مرتفع	4	0.996	3.59	لديك القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.	15
متوسط	6	0.949	3.10	تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	16
متوسط	5	0.927	3.35	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات وتحليلها.	17
مرتفع	1	0.72760	3.7500	المرونة	
مرتفع	5	0.995	3.60	تنجز ما يستند إليك من أعمال بأسلوب متجدد.	18
مرتفع	3	1.094	3.71	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	19
مرتفع	4	0.935	3.69	تهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار.	20
مرتفع	2	0.874	3.84	لديك القدرة على تنظيم أفكارك واقتراحاتك.	21
مرتفع	1	0.824	3.91	لديك القدرة على النظر من زوايا مختلفة	22
مرتفع	-	0.58031	3.6616	الإبداع الإداري بشكل عام	

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين موافقون على توفر الابداع الاداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6616) وبانحراف معياري (0.58031). وهذا يعني ان المؤسسة تطبق القيادة التحويلية بما. ولقد جاءت أبعادها كالتالي:

1-بعد المرونة:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (07) إلى أن بعد المرونة احتل المركز الاول حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.7500) بانحراف معياري قدره (0.72760). وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى ان الاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد . كما تراوحت المتوسطات ما بين (3.91-3.60) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.094 - 0.824) وهذا يدل على أن العاملين الاداريين بالجامعة المشمولة بالدراسة لديهم القدرة على التفكير بطرق مختلفة ، ورؤية المشكلة من زوايا متعددة وتوليد عدد من العوامل المناسبة لحلها إلى أن يتم التوصل إلى حلول مناسبة .

2-بعد القدرة على التحليل:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (07) إلى أن بعد القدرة على التحليل احتل المركز الثاني حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.6807) بانحراف معياري قدره (0.61711). وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى ان الاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد . كما تراوحت المتوسطات ما بين (3.90-3.10) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.996 - 0.775) وهذا يدل على أن العاملين الإداريين يمتازون بالقدرة على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها عن القيام بأي عمل جديد ولديهم كفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

3- بعد الحساسية للمشكلات:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (07) إلى أن بعد الإحساس بالمشكلة احتل المركز الثالث حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.6618) بانحراف معياري قدره (0.59073). وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى انالاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد . كما تراوحتالمتوسطاتمامين (3.81 - 3.53) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية مابين (0.920 - 0.797) وهذا يدل على أن العاملين الادارين بالجامعة المشمولة بالدراسة لديهم القدرة على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها ، وتوقع ما يمكن أن يترتب على ممارستها .

4- بعد الطلاقة:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (07) إلى أن بعد الطلاقة احتل المركز الرابع حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.5539) بانحراف معياري (0.74727). وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19). والذي يشير الى انالاراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد . كما تراوحتالمتوسطاتمامين (3.63 - 3.46) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية مابين (1.083 - 0.921) وهذا يدل على أن وهذا يدل على أن العاملين الادارين بجامعة محمد خيضر بسكرة لديهم القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية ومتفوقين من حيث كمية الأفكار وسيولتها وسهولة توليدها التي يقترحوها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة. وبناءا على ما تقدم يتضح أن مستوى الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر -بسكرة- جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.6616) وانحراف معياري قدره (0.58031).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها:

فيما يلي شرح لنتائج قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة- باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وفقا لترتيب فرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:

- اختبار صحة الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر القيادة

التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-والجدول رقم (08) يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	17.946	4	4.487	61.221	0.000*
الخطأ	4.617	63	0.073		
المجموع الكلي	22.563	67			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

معامل الارتباط $R=0.892$

معامل التحديد $R^2= 0.795$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تشير الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الابداع الاداري في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (61.221) و بقيمة احتمالية (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (79.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الابداع الاداري في جامعة محمد خيضر - بسكرة-، و هي قوة تفسيرية مرتفعة وقوية. كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابداع الاداري بالمؤسسة محل الدراسة بلغت (89.2%) وهي علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

" يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

- اختبار صحة الفرضيات الفرعية

لاختبار صحة الفرضيات الفرعية من عدم صحتها، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لقياس أثر

أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، والجدول رقم (09) يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع

الإداري

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة (Sig)	R	R ²
الجاذبية (التأثير المثالي)	0.803	0.075	0.796	10.669	0.000	0.608	0.369
الاستشارة الفكرية	0.603	0.082	0.670	7.341	0.000	0.522	0.272
الاعتبار الفردي	0.723	0.080	0.769	9.081	0.000	0.792	0.627
الحفز الالهامي	0.544	0.065	0.716	8.328	0.000	0.646	0.417
القيادة التحويلية	0.832	0.054	0.884	15.386	0.000	0.892	0.795

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على الابداع الإداري من خلال نتائج تحليل نتائج هذا

الجدول رقم (09):

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية (كمجموعة) والابداع الإداري في جامعة بسكرة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.386). بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط الى ان قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.892)، كما فسر متغير القيادة التحويلية (79.5 %) من التباين في مستوى الابداع الإداري وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

1- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضح في الجدول أعلاه يضح وجود اثر معنوي بين الجاذبية (التأثير المثالي) والابداع الإداري بجامعة محمد خيضر بسكرة إذ بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.796) لبعده الجاذبية (التأثير المثالي)، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة لبعده الجاذبية (التأثير المثالي) والبالغة (10.669)، وفي ضوء النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد أثر معنوي للجاذبية (التأثير المثالي) على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"، كما ان بعد الجاذبية (التأثير المثالي) يفسر ما نسبته 36.9% من التغيرات الحاصلة على مستوى الابداع الإداري، إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين الجاذبية (التأثير المثالي) والابداع الإداري بلغت 60.8%.

2- نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضح في الجدول أعلاه يضح وجود اثر معنوي بين الاستثارة الفكرية والابداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة - إذ بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.670) لبعده الاستثارة الفكرية، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة لبعده الاستثارة الفكرية والبالغة (7.341)، وفي ضوء النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد أثر معنوي للاستثارة الفكرية على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)"، كما ان بعد الاستثارة الفكرية يفسر ما نسبته 27.2% من التغيرات الحاصلة على مستوى الابداع الإداري إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستثارة الفكرية والابداع الإداري بلغت 52.2%.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

3-نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضح في الجدول أعلاه يضح وجود أثر معنوي بين الاستثارة الفكرية والابداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة- اذ بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.769) لبعده الاعتبار الفردي، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة ذلك لبعده الاعتبار الفردي والبالغة (9.081)، وفي ضوء النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد اثر معنوي للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند المستوى الدلالة (0.05) = α "، كما انبعده الاعتبار الفردي يفسر ما نسبته 62.7% من التغيرات الحاصلة على مستوى الابداع الإداري إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين الاعتبار الفردي والابداع الإداري بلغ 79.2%.

4-نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضح في الجدول أعلاه يضح وجود أثر معنوي بين الاستثارة الفكرية والابداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة- اذ بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) البالغة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.716) لبعده الحفز الالهامي، وما يؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة لبعده الحفز الالهامي والبالغة (8.328)، وفي ضوء النتائج السابقة سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد اثر معنوي للحفز الالهامي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05) = α "، كما انبعده الحفز الالهامي يفسر ما نسبته 41.7% من التغيرات الحاصلة على مستوى الابداع الإداري إضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية بين الحفز الالهامي والابداع الإداري بلغت 64.6%.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر- بسكرة -

خلاصة الفصل:

بناء على ماسبق في الجانب النظري تم اجراء دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة التي تمثل مؤسسة تعليمية تسعى إلى تطوير البحث العلمي، وإعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة.

وخلال الدراسة الميدانية التي هدفت إلى تحليل اثر القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري ، تم الاعتماد في الدراسة على الاستبانة التي قسمت إلى جزأين ، تمثل الجزء الأول في البيانات الشخصية ، والجزء الثاني يتضمن محورين ، المحور

الأول لقياس مستوى القيادة التحويلية، وقد تم تحديد أبعاد القيادة التحويلية في بعد الجاذبية (التأثير المثالي) ، بعد الاستشارة الفكرية ، بعد الاعتبار الفردي ، بعد الحفز الالهامي ، والمحور الثاني لقياس مستوى الإبداع الإداري ، وقد تم تحديد أبعاده في بعد الطلاقة ، بعد الحساسية للمشكلات ، بعد القدرة على التحليل ، وبعد المرونة ، وهدفنا من خلاله الى الإجابة على إشكالية بحثنا " اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري " وبعد استرجاعنا للاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كعامل صدق المحك والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، اختبار الفا كرونباخ ، تحليل الانحدار المتعدد، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا :

- يوجد أثر معنوي للجاذبية (التأثير المثالي) على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

- يوجد أثر معنوي للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

- يوجد أثر معنوي للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

- يوجد أثر معنوي للحفز الالهامي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر-بسكرة-عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفصل الثالث : دراسة حالة اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري

بجامعة محمد خيضر- بسكرة -

- كما اشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الى وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري

بجامعة محمد خيضر-بسكرة-عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

خاتمة

نتيجة لظهور متغيرات كثيرة من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي والتفوق التكنولوجي جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول سريعة .

ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم . ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية يمكن استعراض النتائج النهائية التي أسفرت عنها هذه الدراسة حول اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري ، دراسة حالة : جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، حيث توصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة في ما يلي :

أولاً: النتائج: وتم تقسيمها إلى محورين

1- النتائج النظرية للدراسة :

- من خلال استعراض آراء وأفكار الكتاب والمفكرين حول سمات وخصائص القائد التحويلي ، ودراسة مفاهيم الإبداع الإداري ، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :
- إن القائد المبدع ذا السلوك التحويلي هو القائد الذي يستطيع مواجهة التحديات والمخاطر ويحدث تغييرا في الأفراد والمنظمات ككل .
- إن المرؤوسين المرتبطين بقيادة تحويلية يستطيعون التكيف أفضل مع التغيير الثقافي ، ويتمتعون بقدرات إبداعية ورضا وظيفي اكبر وبقون متصلين بالمنظمة لمدة أطول.

خاتمة

- القائد التحويلي هو القائد الذي له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى من خلالها للتأثير على العاملين والرفع من مستواهم من اجل الإنجاز وتنمية القدرات الإبداعية.
- إن أسلوب القيادة التحويلية أكثر قدرة على الوفاء باحتياجات المنظمات لأنه أكثر تأثيراً في طرق العمل من الأساليب التقليدية القيادية التي تعتمد بشكل رئيسي على الجانب المادي في التأثير على سلوك العاملين .
- عوامل السلوك القيادي التحويلي والمتمثلة في التأثير المثالي (الجاذبية) والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي والحفز الالهامي لها دور كبير في ترسيخ وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة .
- القيادة التحويلية لها تأثير على الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة .

2- النتائج الميدانية للدراسة :

فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد تم الخروج بالنتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة . حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.6767 وانحراف معياري 0.57496 .
 - أظهرت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة . حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.6616 وانحراف معياري 0.58031 .
 - اشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الى وجود اثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) . كما ان القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (79.5%) من التباين الحاصل في الابداع الإداري .
 - أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فكانت النتائج كالتالي:
- 1- يوجد اثر معنوي للجاذبية (التأثير المثالي) على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
 - 2- يوجد اثر معنوي للاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر - بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

3- يوجد اثر معنوي للاعتبار الفردي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر- بسكرة- عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

4- يوجد اثر معنوي للحفز الالهامي على الإبداع الإداري بجامعة محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

ثانيا: الاقتراحات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية ، بجامعة محمد خيضر- بسكرة - ، تم الخروج بالاقتراحات التالية :

- ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية، وتوفير سلوكيات وعناصر القيادة التحويلية في أفرادها، وذلك لأنها تعد من أكثر مفاهيم ملائمة للإبداع الإداري.
- أن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة - للقدرات الإبداعية .
- إنشاء معاهد متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم.
- إنشاء المعاهد لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات المتلاحقة .
- مراجعة نظم التوظيف في الجامعة وذلك لاختيار العناصر الخلاقة المبدعة.
- الاهتمام بتطبيق طرق واليات للعمل لتساعد وتحث على الإبداع وذلك من خلال زيادة قدرة العاملين على تحمل المخاطر الناتجة من تجريب طرق ووسائل جديدة في العمل وتمويل أفكارهم الجديدة من ميزانيات الجامعة والسماح لهم بتطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية على حساب الوقت الخاص بالجامعة في ظل منظومة متكاملة للعمل الإبداعي داخل جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

- إجراء الباحثين لدراسات مستقبلية معمقة تتعلق بالقيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

- افاق البحث :

على ضوء اهداف بحثنا الحالي والنتائج التي اسفرت عنه واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية :

- دور السلوك القيادي في تنمية القدرات الإبداعية .
- اثر القيادة التحويلية على مهارات الموظفين.
- القيادة التحويلية واثرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار.
- اثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

1. احسان دهش جلاب. (2011). *ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. اسامة خيرى. (2013). *الجديد في القيادة الادارية*. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
3. اسامة خيرى. (2014). *القيادة الاستراتيجية*. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
4. بشير العلاق. (2009). *القيادة الادارية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. بلال خلف السكارنة. (2011). *الابداع الاداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
6. بلال خلف السكارنة. (2010). *القيادة الادارية الفعالة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
7. بلال خلف السكارنة. (2014). *القيادة الادارية الفعالة (الإصدار ط2)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. جمال خير الله. (2009). *الابداع الاداري*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
9. حسين احمد الطراونة، احمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، و شحادة العرموطي. (2012). *نظرية المنظمة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. حسين محمد المراد. (2015). *تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
11. رافدة عمر الحريري. (2010). *القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
12. ربيع المسعود. (2017). *نحو قيادة ابداعية للجودة الشاملة*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
13. رجب عبد الحميد السيد. (2000). *دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الازمات*. مطبعة الايمان.
14. سامح عبد المطلب عامر، و علاء محمد سيد قنديل. (2010). *التطوير التنظيمي*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

قائمة المراجع

15. سليم ابراهيم الحسينية. (2009). الادارة بالابداع نحو بناء منهج نظمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
16. طاهر محسن منصور، و نعمه عباس الخفاجي. (2010). نظرية المنظمة مدخل العمليات. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. عاطف عبد الله المكاوي. (2013). القيادة الادارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
18. عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي "الاداري". عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
19. عبد الرزاق الرحاحلة، و زكريا احمد العزام. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
20. عبد الرزاق مصطفى يونس. (2016). القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ ومفاهيم. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
21. علاء محمد سيد قنديل. (2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
22. علي محمد الجسار. (2014). الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية. عمان: دار البازوري و مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
23. فاتن عوض الغزوي. (2010). القيادة والاشراف الاداري. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
24. كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). القيادة التحويلية والابداع الاداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
25. كمال الدين حسن علي بابكر. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري " دراسة ميدانية " . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
26. كمال سليم دواني. (2013). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
27. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2015). ادارة المنظمات منظور كلي (الإصدار ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
28. ماجد عبد المهدي مساعده. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

قائمة المراجع

29. محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي. (2009). القيادة الادارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
30. حمد حسن محمد حمادات. (2007). السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
31. محمد زويد العتيبي. (2007). الطريق الى الابداع والتميز الاداري. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
32. مدحت محمد ابو النصر. (2009). قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة (الإصدار ط2). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
33. مصطفى يوسف كافي. (2016). ادارة الموهبة في منظمات الاعمال العصرية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
34. معن محمود احمد العياصرة. (2008). الاشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراف النفسي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
35. منال احمد البارودي. (2015). القائد المتميز واسرار الابداع الاداري. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
36. مهندس عزب محمد عزب. (2012). القيادة الفعالة لفريق العمل. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
37. موسى اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
38. مؤيد عبد الحسين الفضل. (2009). الابداع في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: اثناء للنشر والتوزيع.
39. نجم عبود نجم. (2011). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
40. نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الاداء الوظيفي والاداري. عمان: دار دجلة.
41. نواف كنعان. (2006). القيادة الادارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
42. هاشم حمدي رضا. (2010). ادارة التحول والقيادة الفعالة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

43. هدى العلفي. (2013). القيادة التحويلية"مدخل لاعداد قادة التغيير في الجامعات". القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- المذكرات وارسائل الجامعة :
1. توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). "الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". (رسالة ماجستير) . كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
 2. حاتم على حسن رضا. (2003). "الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الاجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة". (رسالة ماجستير) . كلية الدراسات العليا، جدة: اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
 3. حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). "اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية". (رسالة ماجستير) . كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
 4. خالدية ابراهيم احمد ابو شريف. (2016). "دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة". (رسالة ماجستير) . اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الاقصى.
 5. عديله بنت عبد الله بن علي القرشي. (2008). "الابداع الاداري وعلاقته بادارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة". (رسالة ماجستير) . كلية التربية ، السعودية : جامعة ام القرى.
 6. عنان الجعري. (2009). "دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل". (رسالة ماجستير) . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين: جامعة الخليل.
 7. فيروز شين. (2014). "تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات الاساسية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة". (اطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

8. محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي. (2006). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدبوان وزارة الداخلية". (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

9. مشعل بن بارك عايض الحارثي. (2012). "واقع تطبيق عناصر الابداع الاداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة". (رسالة ماجستير). كلية التربية، السعودية: جامعة ام القرى.

- المجالات :

1. حسن محمود جمعة، و حيدر شاكر نوري. (2011). "تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى". مجلة الادارة و الاقتصاد، 34 (90)، الصفحات 299-319.
2. دجلة مهدي محمود. (2013). "تأثير اخلاقيات الوظيفة في الابداع الاداري بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية". مجلة التقني، 26 (4)، الصفحات 111-138.
3. عامر علي حسن العطوي، و حميد سالم غياض الكعبي. (2019). دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية و التوجه الريادي للمنظمات. مجلة كلية الرافيدين (44)، الصفحات 19-37.
4. عبد المحسن نعساني. (2008). "اختبار اثر ابعاد القيادة التحويلية في الابداع الاداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، 30 (1)، الصفحات 10-12.
5. مراد محمد النمشي، و هدى احمد الدعيس. (2017). "الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10 (29)، الصفحات 181-199.
6. مؤيد الساعدي، محمود علي علي، و سعد مجيد عبد علي. (2013). "دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 15 (4)، الصفحات 25-49.

قائمة المراجع

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

Green, A. (2010). *Creativity in Public* (4 E ed.). London and Philadelphia: KOGAN PAGE.

Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). "Leadership Management: principles, Models and theories". *Global journal of Management and Business Studies*, 3 (3), pp. 309-318.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانته حول:

اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

دراسة حالة جامعة محمد خيضر – بسكرة-



... اخي الفاضل ... اختي الفاضلة

... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة تحت عنوان : اثر القيادة التحويلية على الابداع الإداري ،دراسة حالة جامعة محمد خيضر-

بسكرة- . التي صممت من اجل الحصول على المعلومات اللازمة لاعداد مذكرة استكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،

تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر - بسكرة - .

وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية رايكم في هذا المجال نامل منكم الإجابة عن أسئلة هاته الاستبانة بدقة ، حيث ان صحة نتائج هذه

الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم ، علما ان المعلومات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

فقط ، وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة .

وفي الأخير لكم منا فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبة :

- حسبية بصيص

السنة الجامعية: 2020/2019

قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

تهدف من خلال هذه البيانات إلى الاطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لجميع أعضاء العينة بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج لذلك الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: اقل من 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر
- 3- سنوات العمل: اقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المؤهل العلمي: ثانوي بكالوريا تقني سامي ليسانس
- ماجستير دراسات عليا

الجزء الثاني:

المحور الأول:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التحويلية السائد بجامعة بسكرة والمرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	عبارات قياس أبعاد القيادة التحويلية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الجاذبية (التأثير المثالي)						
01	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة .					
02	يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل .					
03	يسمح القائد بقدر كبير من المخاطر المحسوبة في اتخاذ القرارات .					
04	يغرس القائد الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.					
05	يعتبر القائد الأخطاء تجارب عملية مفيدة .					
06	يعترف القائد بالأخطاء عند اكتشافها .					
الاستشارة الفكرية						
07	يركز القائد على التعليم الذاتي المستمر.					
08	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					
09	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
10	يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد .					

قائمة الملاحق

					11	يقترح طرق جديدة لانجاز مهام العمل .
					12	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها .
الاعتبار الفردي						
					13	يحرص القائد على تحقيق احتياجات ورغبات المرؤوسين .
					14	يعبر عن تقديره للمرؤوسين عند أدائهم للعمل .
					15	يعمل على دعم روح الفريق الواحد.
					16	يُحس بمشاعر العاملين معه.
					17	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة .
					18	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه .
					19	يمتلك القدرة على النصح و الإرشاد .
الحفز الإلهامي						
					20	يؤمن القائد بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير .
					21	يواجه القائد الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.
					22	سلوكه يرفع من المعنويات و يساهم في تقدم العمل .
					23	يهتم بإعطاء الحوافز للقيام بالتغيير .
					24	يشعر العاملين معه بان باستطاعتهم تحقيق الأهداف بدونه عند الضرورة.

المحور الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري السائد بجامعة بسكرة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك .

الرقم	عبارات قياس الإبداع الإداري	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الطلاقة						
01	تستطيع أن تكشف أوجه القصور والضعف في العمل بسهولة .					
02	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه .					
03	تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح العمل و انجازه بشكل جيد .					
04	لديك أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء .					

قائمة الملاحق

					05	تساعد على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال المختلفة.
					06	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته .
الحساسية للمشكلات						
					07	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.
					08	تخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها .
					09	تحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.
					10	لديك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
					11	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل.
القدرة على التحليل						
					12	تستطيع أن تعبر عن أفكارك بسهولة من خلال صياغتها في كلمات وعبارات مفيدة.
					13	لديك القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.
					14	تكتشف الأخطاء الحاصلة في العمل أثناء تحليل للمعلومات.
					15	لديك القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .
					16	تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					17	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات وتحليلها .
المرونة						
					18	تنجز ما يستند إليك من أعمال بأسلوب متجدد.
					19	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى .
					20	تهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار.
					21	لديك القدرة على تنظيم أفكارك واقتراحاتك .
					22	لديك القدرة على النظر من زوايا مختلفة.

شاكرين لكم تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02)

أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة المعنونة

"اثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري"

الأستاذ	الجامعة
د. نخان أحلام	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
د. غضبان حسام الدين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
د. عبد المنعم بن فرحات	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
د. قريشي محمد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة