



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

# تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة حالة: مؤسسة CILAS - (جمورة) - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص موارد بشرية

الأستاذ المشرف

د. قرون نورهان

إعداد الطالبتين

عطاوي شمسة

شنة فضيلة

الاسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
منصوري كمال	أ.د	رئيسا	بسكرة
قرون نورهان	أ.مساعد.ب	مقررا	بسكرة
حسيني ابتسام	أ.محاضر.أ	مناقشا	بسكرة

لجنة المناقشة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

# تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة حالة: مؤسسة CILAS - (جمورة) - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص موارد بشرية

الأستاذ المشرف

د. قرون نورهان

إعداد الطالبتين

عطوي شمسة

شنة فضيلة

لجنة المناقشة

الاسم	الرتبة	الصفة	الجامعة
منصوري كمال	أ.د	رئيسا	بسكرة
قرون نورهان	أ.مساعد ب	مقررا	بسكرة
حسيني ابتسام	أ.محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023 - 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي أنعم علينا بالصحة ويسر لنا الأمور حتى حققنا مرادنا العلمي أما بعد:


نوجه أسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذتنا المشرفة الدكتورة "قرون نورهان" التي كانت العون والسند لنا

في هذه المذكرة من خلال نصائحها وتوجيهاتها القيمة، فألف تحية وتقدير لمجهوداتها الجبارة.

كما نتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى جميع أساتذتنا ونخص بالذكر الأستاذة "محمدى مواهب" وكل

العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكل من ساعدنا على إتمام هذا العمل



## الإهداء:

أهدي ثمرة جهدي إلى نور قلبي ورفيقة دربي إلى

أمي العزيزة حفظها الله ورعاها

إلى العزيز الغالي إلى من علمني الصدق والصبر

والدي العزيز حفظه الله ورعاه

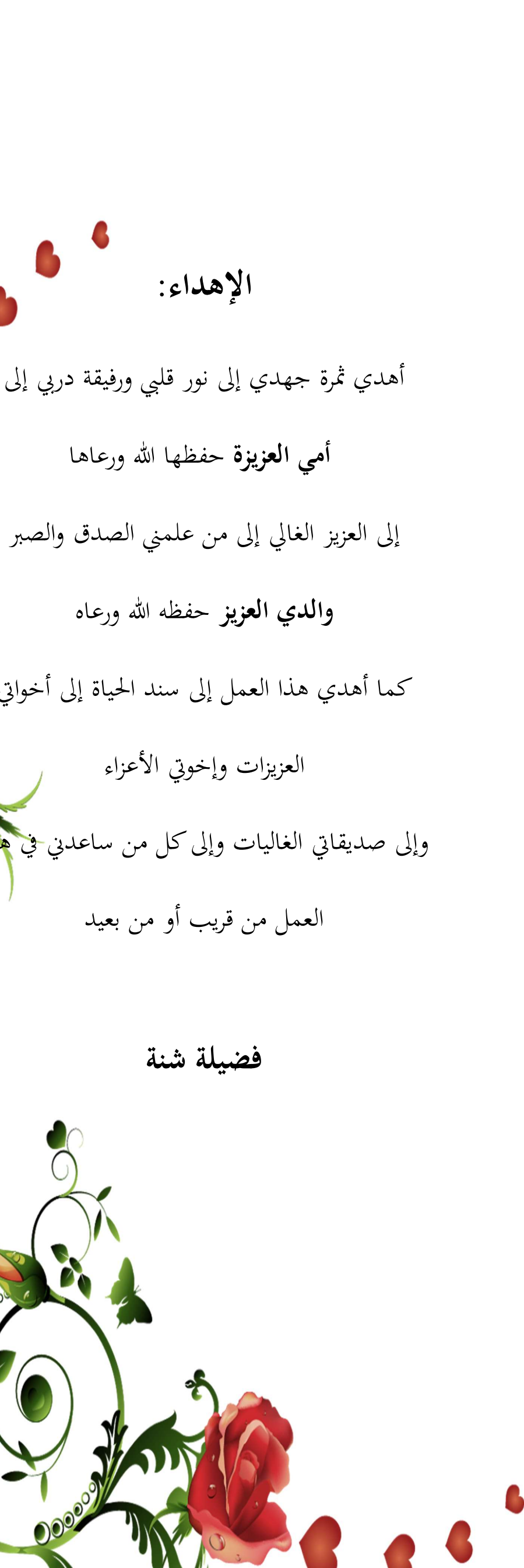
كما أهدي هذا العمل إلى سند الحياة إلى أخواتي

العزيزات وإخوتي الأعزاء

وإلى صديقاتي الغاليات وإلى كل من ساعدني في هذا

العمل من قريب أو من بعيد

## فضيلة شنة





## الإهداء:

إلى من ربياني وتعبا من أجلي وسعيا جاهدين لتوفير كل

احتياجاتي وأوصلاني إلى ما أنا عليه الآن والدي العزيزين

حفظهما الله لي وأدامهما شمعة تنير حياتي

إلى من كان عوني وسندي عمي أطال الله في عمره

إلى من أحمل معهم أجمل الذكريات إخوتي الغوالي

إلى صديقاتي وكل من ساعدني وكان عوناً لي.

## عطاوي شمسة



## ملخص الدراسة:

تكتسي القيادة التحويلية أهمية كبيرة في أغلب المنظمات ، كونها تقود هذه الأخيرة لمواجهة التغيرات التي تطرأ في شتى الميادين، ولقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري؟، ومن أجل بلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم إجراء مسح شامل على فئة الإداريين بمؤسسة-CILAS-(جمورة) -بسكرة-، كما تم الاستعانة ببرنامج spss. v23 في تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من الاستبيانات الموزعة، ومن النتائج المتوصل إليها وجود تأثير للقيادة التحويلية مثلة في أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي والاعتبار الفردي) في الإبداع الإداري، كما أن مستوى كل من التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي مرتفع في المؤسسة-CILAS-(جمورة) -بسكرة-.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، CILAS بسكرة.

## Abstract :

Transformational leadership holds significant importance in the most of organizations, as it enables them to face changes occurring in various fields. This study aimed to understand the impact of transformational leadership on administrative creativity by addressing the following research question: What is the impact of transformational leadership on administrative creativity? To achieve the study's objectives, a descriptive methodology was adopted, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection. A comprehensive survey was conducted among the administrators at the CILAS institution in Djamaa, Biskra. Additionally, the SPSS v23 program was utilized to analyze the data obtained from the distributed questionnaires. The findings revealed that there is an impact of transformational leadership, represented by its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, and individualized consideration), on administrative creativity. Moreover, the levels of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration are high at the CILAS institution in (jamura), Biskra

**Keywords:** transformational leadership, managerial creativity, ideal influence, inspirational motivation, intellectual excitability, individual consideration, CILAS BISKRA.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	الشكر والعران
-	الإهداء
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال
-	الملاحق
الجانب المنهجي للدراسة	
أ	المقدمة
أ	الإشكالية والأسئلة البحثية
أ	الدراسات السابقة
أ	الدراسات السابقة الخاصة بالإبداع الإداري
ج	الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:
ج	الدراسات المتعلقة بالمتغيرين
هـ	نموذج الدراسة
هـ	فرضيات الدراسة
و	منهج الدراسة
و	أدوات جمع البيانات
و	المجتمع والعينة
و	حدود الدراسة
ز	أهمية الدراسة
ز	أهداف الدراسة
ز	صعوبات الدراسة
ز	هيكال الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
4	المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري
5	المطلب الثالث: عناصر الإبداع الإداري
6	المطلب الرابع: أنواع الإبداع الإداري
7	المبحث الثاني: متطلبات وأساليب الإبداع الإداري واستراتيجياته.
7	المطلب الأول: متطلبات الإبداع الإداري:

7	المطلب الثاني: أساليب الإبداع الإداري
8	المطلب الثالث: استراتيجيات الإبداع الإداري
10	المبحث الثالث: مراحل ومستويات الإبداع الإداري.
10	المطلب الأول: مراحل الإبداع الإداري
10	المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري
12	المبحث الرابع: العوامل المهيأة ومعوقات الإبداع الإداري.
12	المطلب الأول: العوامل المهيأة للإبداع الإداري
12	المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري
14	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة التحويلية	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة
17	المطلب الأول: ماهية القيادة
18	المطلب الثاني: نظريات وتصنيفات القيادة
21	المطلب الثالث: مهارات القيادة وأهميتها:
24	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية.
24	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية:
25	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التحويلية ومبادئها
27	المطلب الثالث: وظائف القيادة التحويلية وكيفية بناءها
29	المطلب الرابع: أنماط وكفايات القيادة التحويلية
31	المطلب الخامس: أبعاد القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها
33	المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي.
33	المطلب الأول: تعريف القائد التحويلي وخصائصه
34	المطلب الثاني: مهارات ومهام القائد التحويلي ووظائفه
36	المطلب الثالث: أنواع القائد التحويلي وأوجه الاختلاف بينه وبين القائد غير التحويلي
38	المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري:
38	المطلب الأول: التأثير المثالي
38	المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي
38	المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية
38	المطلب الرابع: الاعتبار الفردي
39	الخلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة -CILAS- (جمورة) -بسكرة-	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة CILAS - (جمورة) -بسكرة-

42	المطلب الأول: تعريف ومهام مؤسسة CILAS - (جمورة) - بسكرة-
42	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة - CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI - (جمورة) - بسكرة- وهيكلها التنظيمي
45	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
45	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
46	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
47	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث
47	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
48	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة التحويلية
50	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الإبداع الإداري
52	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
55	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة:
58	خلاصة
60	خاتمة
62	قائمة المراجع

## قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
37	الجدول رقم (1) يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي
45	الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
45	الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
46	الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
46	الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
47	الجدول رقم (6): صدق أداة الدراسة
48	الجدول رقم (7): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة
48	الجدول رقم (8): الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حسب مقياس ليكارت
49	الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية
50	الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري
53	الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة
54	جدول رقم (12): القدرة التفسيرية للنموذج
54	جدول رقم (13): اختبار المعنوية الكلية للنموذج
55	جدول رقم (14): اختبار المعنوية الجزئية للنموذج

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
هـ	شكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة.
23	شكل رقم (02): مهارات القيادة.
29	شكل رقم (03): مراحل القيادة التحويلية.
44	شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة CILAS (جمهورية) - بسكرة -



الملاحق

الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
تخصص: موارد بشرية/ السنة: الثانية ماستر

استكمالاً لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية والمعنونة ب: تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في مؤسسة الإسمنت *CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI* - (جمورة) - بسكرة -  
وعليه نرجو تعاونكم من خلال التكرم والإجابة على العبارات المطروحة في الاستبانة بكل دقة وموضوعية وفق ما يتلاءم مع وجهات نظركم، مع العلم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية البالغة في نتائج الدراسة، علماً أن جميع المعلومات المقدمة لا يتم استعمالها إلا لأغراض البحث العلمي.  
مع فائق الشكر والاحترام.

- تحت إشراف الأستاذة:  
-قرون نورهان

- من إعداد الطالبتين:  
- عطاوي شمسة  
- شنة فضيلة

الرجاء وضع / أمام العبارة المناسبة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس
- ذكر -  أنثى
2. العمر
- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة
3. الخبرة
- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
4. المؤهل العلمي
- ثانوي فأقل
- بكالوريا
- جامعي

القسم الثاني: محاور الاستبانة

الجزء الأول: القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ - التأثير المتالي</b>						
01	أشعر باحترام مسؤولي لي.					
02	أشعر بالفخر والانتماء للمؤسسة.					
03	يعمل مسؤولي على ترسيخ المعايير الأخلاقية، الصدق، العدل، الأمانة.					
04	أثق بمسؤولي في العمل.					
05	يشجعنا المسؤول على العمل الجماعي.					
06	أصبحت متمكنا في عملي بفضل الدورات التدريبية.					
<b>ب - التحفيز الالهامي</b>						
07	يخطبني مسؤولي في العمل بحماس وثقة عن المستقبل.					
07	يمنحني مسؤولي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.					
08	يوفر لي المسؤول الفرصة المناسبة للتطور والابتكار.					
09	يقدر مسؤولي مجهوداتي في العمل ويثني عليها.					
<b>ج - الاستشارة الفكرية</b>						
10	ينبهني مسؤولي للأخطاء المهنية لمعالجتها.					
11	يصغي مسؤولي لآرائتي وآرائي.					
12	يشجعني مسؤولي على إظهار كل قدراتي ومواهب الكامنة.					
13	يزودني مسؤولي بالمعلومات والمعرفة.					
<b>د - الاعتبار الفردي</b>						
14	يحفزني مسؤولي إيجابيا في العمل.					
15	يشجعني مسؤولي على التعلم والتدريب.					
16	يرفع مسؤولي من ثقتي بقدراتي.					
17	يهتم مسؤولي بتطوير أدائي.					

الجزء الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ - الأصالة</b>						
01	أتحدى مجموعة من القيم الخاصة والتي أؤمن بها.					
02	أسعى للوصول لأساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل.					
03	أحاول إنجاز المهام الموكلة لي بأسلوبني الخاص.					
04	أحاول أن أقدم أفكار جديدة وغير مألوفة للآخرين.					
<b>ب - المرونة الذهنية</b>						
05	أسعى لإيجاد حلول وبدائل وأنظر للقضايا من عدة زوايا.					
06	أهتم بمقترحات وأفكار وآراء الآخرين وأحاول الاستفادة منها.					
07	أحرص على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.					
08	أقبل الأفكار الجديدة.					
<b>ج - الطلاقة الفكرية</b>						
09	أملك المهارة في طرح أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.					
10	أقدم الأفكار والمقترحات الجديدة بكل تلقائية.					

					أمتلك مهارة النقاش والحوار.	11
					أملك القدرة على التفكير السريع حسب طبيعة الموقف.	12

د- الحساسية للمشكلات

					لدي القدرة في التعامل مع المشكلات التي تواجهني.	13
					أقدم حلول مسبقة لمشكلات العمل التي يمكن أن تحدث مستقبلا.	14
					أملك القدرة على إيجاد المشاكل التي لا يراها الآخرون	15
					أسعى لإيجاد نقاط القصور والضعف في العمل بغية التصدي لها.	16

هـ- روح المجازفة (المخاطرة)

					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال إبداعية.	17
					أختار ما يناسبني من حلول وأساليب للعمل بغض النظر عن كونه مقبولا أو شائعا.	18
					أحاول تجربة أساليب جديدة في العمل بغض النظر عن احتمالية فشلها.	19
					أقوم بإنجاز مهام تتميز بكونها ذات مجازفة عالية.	20

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الاسم	الرتبة
مواهب محمدي	أ.مساعد.ب
بياضي صفاء	أ.مساعد.ب
رجايمية محمد الهادي	مدير العمليات والتخطيط بالمؤسسة محل الدراسة <b>cilas</b>

الملحق رقم (03): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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 Khider –Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

عمادة الكلية

الرقم : 00462 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: الشركة ذات الأسهم CILAS

ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

-1 عطاوي شمسة

-2 شنة فضيلة

-3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" تأثير القيادة التحولية في الإبداع الإداري ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-22

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



Avis favorable



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرية في: 02/06/2024

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

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: نورهان قرون

الرتبة: أستاذ مساعد ب

قسم الارتباط : علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة): 1..- عطاوي شمسة

2 - شنة فضيلة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بمعنوان: تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

دراسة حالة: مؤسسة CILAS- (جمورة)-بسكرية-

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

Dr. NOURHANE GROUT  
grout

الجانف المنهجي للدراسة

### مقدمة:

تواجه المنظمات تحدي كبير في انتقاد الأفراد والتأثير في سلوكهم ونشر روح الإبداع والابتكار لتجعل منهم قوة تنافسية تواجه بها بيئتها التنافسية، مما دفعها لتبني نمط قيادي فعال يمكنها من مواجهة تلك الصعوبات من أجل تطويرها وبنائها ومواجهتها للمؤسسات المنافسة.

يوجه مسار التطوير والبناء المنظمات نحو الاعتماد على القيادة التحويلية باعتبارها المنطلق الأساسي الذي يوجه العمال نحو استخدام أساليب إبداعية غير مألوفة في العمل حيث تتسم القيادة التحويلية بأنها نمط يمكن العاملين من اقتراح أفكار إبداعية وتنمية قدراتهم وتعزيز أدائهم باعتبار المورد البشري هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية.

وتهتم المنظمات اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة بموضوع الإبداع الإداري فقد نال نصيبا وافرا من اهتمام المفكرين والمختصين في المجال، والإبداع الإداري هو القدرة على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لتحسين أداء الفرد والمنظمة وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات السلوكية والبيئية، هذا ما يجعلنا نبحث في ما إذا كان هذا النمط من القيادة والذي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد بالتأثير فيهم من طرف القائد التحويلي يمكنه من خلق رؤية مشتركة وبناء ثقافة الإبداع والابتكار لديهم.

### الإشكالية وأسئلة الدراسة

بافتراض أن الشائبة (القيادة التحويلية/ الإبداع الإداري) قد تساهم في تعزيز مزايا المنظمة من خلال الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تطوير وابتكار حلول جديدة ومبتكرة، والدور الذي يلعبه القائد التحويلي في توفير البيئة الملائمة لتنفيذ هذه الحلول واستغلالها بالتأثير في الأفراد، تحفيزهم واستثارة فكرهم ايجابيا. يمكننا طرح إشكالية الدراسة كالاتي:

### هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد تأثير للتأثير المثالي في الإبداع الإداري؟
- هل يوجد تأثير للتحفيز الالهامي في الإبداع الإداري؟
- هل يوجد تأثير للاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري؟
- هل يوجد تأثير للاعتبار الفردي في الإبداع الإداري؟

### الدراسات السابقة:

### الدراسات السابقة الخاصة بالإبداع الإداري:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الله سعد المطيري (2018/2019) تحت عنوان: درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وشملت عينة الدراسة على 642 عضوا من معلمي المدارس في محافظة الجهراء في دولة الكويت والتي أسفرت نتائجها إلى توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت بدرجة متوسطة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها مراعات الأسس السليمة في ترشيح مديري المدارس، إذ لا تعتمد على الأقدمية فقط بل لا بد إلى النظر إلى قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية.

**الدراسة الثانية: دراسة أنور عيسى جولاني (2023)** والتي كان عنوانها درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والتي قدمت استكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية في كلية الدراسات العليا بجامعة الخليل فلسطين.

والهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين، تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم الاستعانة بعينة من 282 معلماً من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وكانت النتائج الدراسة كالاتي:

وجود علاقة طردية قوية بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين. كما أوصت هذه الدراسة على تعزيز ثقافة الإبداع الإداري لما لها من أثر كبير في تحقيق الأهداف التعليمية

**الدراسة الثالثة: دراسة أحمد زياد يوسف دار عواد (2018/2017)** والمعنونة ب: أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، والمقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في المدارس الخاصة في عمان والبالغ عددهم 540، كما تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية والاختبارات لبرمجية spss v23 في التحليل،

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على الإبداع الإداري. ومن بين التوصيات التي أسفرت عنها هذه الدراسة أهمية صقل شخصيات العاملين لديها من خلال دعم أفكارهم واقتراحاتهم وتفعيل دورهم في حل المشكلات مما يجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار في إنجاز مهام العمل.

**الدراسة الرابعة: محمد عبد الله حسن حميد ورجاء محمد الهمداني (2020)**، والتي كان عنوانها: مهارات الإبداع الإداري لدى القادة الأكاديميين بجامعة صنعاء.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات الإبداع الإداري في جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 261 عضواً تم اختيارهم من خلال عينة الطبقة العشوائية، كما تمثل المنهج المتبع في الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري كانت متوسطة في كل مجالات الإبداع الإداري. واشتملت هذه الدراسة على تقديم مجموعة من التوصيات منها نشر ثقافة الإبداع الإداري في الإدارات الأكاديمية داخل الكليات والأقسام العلمية، وبأهمية تطبيقه في اتخاذ القرارات ورسم الأهداف بالإضافة إلى الاهتمام بعملية الإبداع الإداري من خلال تطبيق الفعال بالأفكار المبدعة وتحفيز العمال على إبداء آراءهم.

### الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

الدراسة الأولى: قام (الغزالي، 2012) بدراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية والتي هدفت الى الكشف عن اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث تم توزيع 489 استبانة استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الاحصائي، وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها:

- ان مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.

- ان مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً.

- ان التأثير المثالي له نسبة التأثير الاكبر من بين ابعاد القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية الدراسة الثانية: هدفت دراسة (المعايضة، 2019) التي كانت بعنوان ممارسة مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء للقيادة التحويلية الى التعرف الى درجة ممارسة مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والكشف ما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات افراد العينة لهذه الدرجة تعزى الى المتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص على درجة ممارسة القيادة التحويلية، حيث طبق استبانة تكونت من (28) فقرة موزعة على المجالات التالية: (المجاذبية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الذهني، الاستشارة الفكرية) على عينة مكونة من (375) معلم ومعلمة، حيث اظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة على التوالي (المجاذبية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الذهني، الاستشارة الفكرية)

الدراسة الثالثة: قام دوح التجاني، 2020 بدراسة بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالإضافة الى التعرف على دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وممارسة الإبداع التنظيمي، حيث تم توزيع استبانات عددها 188 على هيئة التدريس الداعمين في جامعة غرداية بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائي ان درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة كما ان درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضاً، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، السن، والخبرة المهنية، ولا توجد فروق في بعد سلوكيات القيادة التحويلية والابداع التنظيمي تبعاً للمستوى العلمي.

### الدراسات المتعلقة بالمتغيرين

الدراسة الأولى: هدفت دراسة محمد كريم وسعيد خلف، 2010 بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الاقسام في الجامعة الاسلامية بغزة الى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الاكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الابداعية لدى رؤساء الاقسام الأكاديميين بالجامعة الاسلامية بغزة، حيث تم توزيع 50 استبانة على كل رئيس قسم أكاديمي وتم استرداد 45 استبانة من الاستبانات الموزعة ومن خلال استخدام عينة الحصر الشامل توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها:

-توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (80.6%).

-يتوافر الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%).

-احتل عنصر الاستشارة الفكرية المرتبة الرابعة بوزن نسبي (80.58%) في تقديرات العينة.

الدراسة الثانية هدفت دراسة شيخ العيد، العزيز سلامة، الصوفي، 2021 المعنونة بالقيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة الى التعرف على مدى توافر عناصر القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مدى توافر القدرات الابداعية لدى العاملين، وكذا الكشف عن العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمه، الحافز الفكري، الاهتمام الشخصي) والابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، حيث تم توزيع (257) استبانة للعاملين في الجامعات محل الدراسة وتم استرداد (208) استبانة، وبينت اهم نتائج الدراسة توافر ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بوزن نسبي(73.2) وهي نسبة مرتفعة وأن مستوى الإبداع الإداري جاء بوزن نسبي (71.1) وهو مستوى مرتفع، كنا بينت النتائج ايضا وجود علاقة ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

الدراسة الثالثة: أشرف الشريف، 2021، والمعنونة بالقيادة التحويلية وأثرها في الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين والمقدمة إستكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين والتعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها على أبعاد الإبداع الإداري وتقديم توصيات للقطاع البنكي، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة البحث 389 من العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين بحيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية للجمع البيانات والتي تم تحليلها عن طريق SPSS، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من بينها ممارسة مديري البنوك التجارية العاملة في فلسطين للقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة

ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

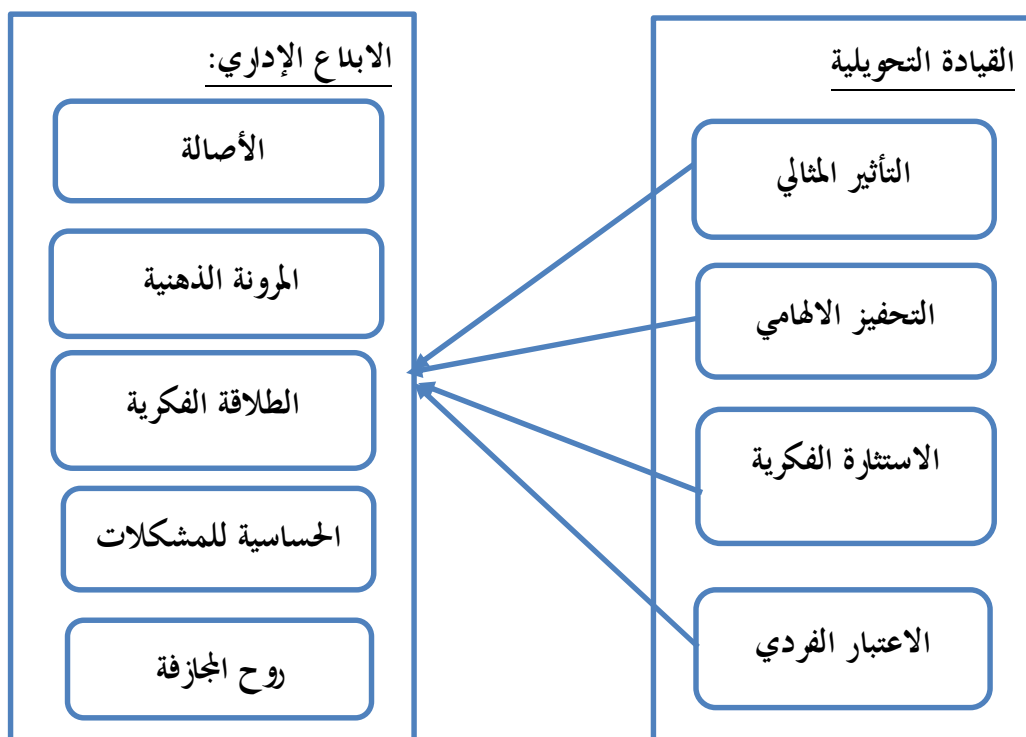
اعتمدت دراستنا على مجموعة من الدراسات السابقة في تحديد الإطار المفاهيمي للمتغيرات وتحديد أبعادها ومؤشراتها بدقة، في ما يخص متغير القيادة التحويلية فتمثلت الأبعاد في أغلب الدراسات في التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية والتمكين وتمثلت عند بعضها في التأثير المثالي، الدافعية الملهمه، الحافز الفكري، الاهتمام الشخصي تمثلت في دراسات أخرى في الجاذبية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الذهني والاستشارة الفكرية، تشابهت دراستنا مع بعضها واختلفت مع أخرى وذلك باختيارنا الأبعاد التي تناسب المتغير التابع والتي لا تتداخل مع أبعاده والتي قد تؤثر به والمتمثلة حسب دراستنا في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي، أما في ما يخص متغير الإبداع الإداري فتشابهت دراستنا مع أغلب الدراسات في اختيار مؤشرات وتمثلت في الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات وروح المجازفة.

في ما يخص نتائج الدراسة فتشابهت كذلك دراستنا مع بعض الدراسات في ما يخص النتائج وتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري واختلفت في ما يخص تأثير بعد الإستشارة الفكرية والتي كان لها تأثير في الإبداع الإداري في

بعض الدراسات في حين لم يكن لها تأثير معنوي فيه في ما يخص دراستنا وقد يعود ذلك لخصوصية دراسة الحالة فاختلف مجتمع الدراسة وخصائصه قد يسبب في تغير النتائج من دراسة إلى أخرى حتى لو تشابهت متغيرات وأبعاد الدراسة.

نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة

فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة: بناء على إشكالية الدراسة يمكننا وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة. والتي يندرج تحتها فرضيات فرعية والمتمثلة في:

فرضية 1: يوجد تأثير لبعده التأثير المثالي في الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

فرضية 2: يوجد تأثير لبعده التحفيز الالهامي في الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

فرضية 3: يوجد تأثير لبعده الاستشارة الفكرية في الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

فرضية 4: يوجد تأثير لبعده الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

التعريفات الإجرائية:

- القيادة التحويلية: القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد إلى رفع من أداء مرؤوسيه وتوفير البيئة المناسبة لهم من أجل تنمية قدراتهم الإبداعية لحل المشاكل المختلفة وكذا تحقيق أهداف المنظمة.

الإبداع الإداري: التعريف الإجرائي للإبداع الإداري: وهو عملية يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، كما يتميز الأفراد المبدعون بكل الأصالة والمرونة والطلاقة وروح المجازفة كما يملكون القدرة على الحساسية للمشكلات، والتي تكون نتيجتها مرتبطة بكل ما هو جديد وغير مألوف سواء كان فكرة أو ممارسة أو منتج.



### الموضوع الإستمولوجي

استلزم موضوع الدراسة والمتمثل في تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري إتباع وتبني النموذج الوضعي المبني على المنهج الوصفي، لتمكين الباحث من دراسة وتصور الموضوع إنطلاقاً من الدراسات السابقة وما تناولته من جوانب أساسية تدرس مختلف أبعاد المتغيرين والعلاقة بينهما وما تطرقت له من اقتراحات ورسم صور واقعية للظاهرة محل الدراسة، والتي من خلالها نتمكن من وصف مختلف الظواهر والخروج بنتائج وصفية بعيدة عن التحيز بقبول أو دحض الفرضيات التي وضعت سابقاً.

### منهج الدراسة:

من خلال موضوع وأهمية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب الميداني كونه الأفضل لذلك وذلك بالاعتماد على استبيان كأداة رئيسية للدراسة كما قد تم الاعتماد على برنامج spss v23 من أجل تحليل البيانات.

### أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على كل من (الكتب، المقالات، الأطروحات) كمصدر لجمع المعلومات وهذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة، أما فيما يخص الدراسة الميدانية وبناء على موضوع الدراسة لقد تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات، التي تم تحليلها بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية spss v23.

حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما هو موضح فيما يلي:

**القسم الأول:** يتمثل في البيانات الشخصية التي تتعلق بعينة الدراسة والتي تتكون من أربعة أجزاء

**القسم الثاني:** ينقسم إلى جزئين:

**المحور الأول:** المتعلق بالقيادة التحويلية وأبعادها المختلفة وتضمن على (18) عبارة حيث يتكون بعد التأثير المثالي من ستة عبارات، وبعد التحفيز الالهامي من أربعة عبارات أما بعد الاستشارة الفكرية فيتكون كذلك من أربع عبارات، وكذلك بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي الذي يتكون من أربعة عبارات.

**المحور الثاني:** المتعلق بالإبداع الإداري وأبعاده المختلفة حيث تضمن عشرين عبارة حيث أن كل بعد من الأبعاد التالية: الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، روح المجازفة (المخاطرة) يتكون من أربعة عبارات

### المجتمع والعينة

تمثل مجتمع البحث في كل الإداريين الذين يعملون في مؤسسة - **CILAS- CIMENT LAFARGE**

**SOUAKRI** - بلدية جمورة-بسكرة- والذي بلغ عددهم 42 مفردة، اخترنا استخدام المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع استبيانات على الإداريين بلغ عددها (41) إستبانة، وتم استرداد منها (40) إستبانة كلها قابلة للتحليل.

### حدود الدراسة

**الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعة 2023 / 2024، وتمت الدراسة الميدانية بالتحديد خلال شهر ماي من نفس السنة.

**الحدود المكانية:** مؤسسة CILAS جمورة، بسكرة.

الحدود الموضوعية: شملت على دراسة موضوع القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي والتحفيز الالهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي والإبداع الإداري بأبعاده الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والحساسية للمشكلات وروح المجازفة (المخاطرة).

### أهمية وأهداف الدراسة

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وتحديد أبعاد كل من القيادة التحويلية والإبداع الإداري، تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في مؤسسة CILAS بسكرة، وإعطاء جملة من التوصيات والاقتراحات حول موضوع الدراسة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف المتمثلة في:

- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية والإبداع الإداري؛

- التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري؛

- معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة محل الدراسة؛

- التعرف على تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري.

#### صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسة تلائم موضوع الدراسة في المنطقة.

- بعد المكان الذي تتواجد فيه المؤسسة محل الدراسة.

#### هيكل الدراسة:

لبلوع هدف الدراسة والاجابة على الاشكالية المطروحة تم اتباع الخطة التالية:

يتضمن الفصل الأول المتغير التابع للدراسة والذي يتمثل في الإبداع الإداري، يقسم هذا الفصل الى أربعة مباحث، المبحث الأول سنتطرق فيه الى ماهية الإبداع الإداري، المبحث الثاني يتضمن متطلبات وأساليب الإبداع الإداري واستراتيجياته، والمبحث الثالث خصص لمراحل ومستويات الإبداع الإداري، وآخر مبحث في هذا الفصل الذي يتحدث عن العوامل المهمة ومعوقات الإبداع الإداري، أما الفصل الثاني فلقد خصص للمتغير المستقل حيث تم تقسيمه الى أربعة مباحث، خصصنا المبحث الأول للتعرف على مفاهيم حول القيادة، والمبحث الثاني يتضمن ماهية القيادة التحويلية، المبحث الثالث سنتحدث عن ماهية القائد التحويلي، أما المبحث الرابع نسعى من خلاله إلى معرفة العلاقة التي تربط بين المتغير التابع (القيادة التحويلية) والمتغير المستقل الإبداع (الإداري).

وفي الفصل الثالث الذي يمثل الجانب الميداني للدراسة سنتطرق أولاً إلى التعريف بمؤسسة CILAS- (جمورة)- بسكرة-، ثم مهامها وكذلك هيكلها التنظيمي، ثانياً سنتعرف على الإطار المنهجي للدراسة، ثم سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها واختبار صحة فرضياتها وتقديم جملة من التوصيات.

# الفصل الأول

الإطار النظري للإبداع الإداري

## تمهيد:

يعد كل من التغيير والتطوير من السمات المميزة التي تبرز في عصرنا باعتباره ضرورة تفرضها الظروف، فنجد ذلك يشمل جميع نواحي الحياة ولعل أبرزها الجانب الاقتصادي. ولتحقيق كل ذلك نجد المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماما كبيرا لذلك غير أن التطوير والتجديد والتغير يتحقق من خلال ما يسمى بالإبداع، وعليه نجد المؤسسة اليوم تستثمر وتنتهج كل السبل اللازمة التي تمكنها وتضمن لها تحقيق أكبر قدر من الإبداع وأن تكون في طليعة المؤسسات المبدعة. وعليه نجد أن الإبداع هو السبيل لكي تحقق المؤسسة بقاءها وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها.

### المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

إن امتلاك المؤسسات لموارد تسهم في تطوير أفكار فريدة ومتميزة، يعد مكسبا مهما لها ويعد ميزة تساهم في رفع أدائها ورفع من قدرتها على التنافس والاستمرارية في ظل بيئة متسارعة تستوجب من المنظمات الاتجاه نحو العملية الإبداعية وهذا في مختلف الممارسات وعلى كافة المستويات.

وفي إطار كل هذا نجد أن المنظمات اليوم تهتم كثيرا بموضوع الإبداع الإداري من خلال توجيه مختلف الجهود نحو

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

**أولاً: مفهوم الإبداع:** إن المتصفح لموضوع الإبداع سوف يجد أن هناك مجموعة من المفكرين الذين أثرو هذا الموضوع وقدموا تعريفات له والتي نذكر منها ما يلي:

تعريف روشكا: "الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج" (جمال خير الله، 2009، صفحة 6).

تعريف سمبسون: "الإبداع قدرة الفرد على تخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد ومختلف من التفكير" (التل، 2013، صفحة 18).

تعريف توارنس: وهو أحد الأوائل الذين كرسوا حياتهم لقياس الإبداع فيعرف الإبداع بأنه: "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر للأخرين" (المغربي، 2017، الصفحات 374-375).

تعريف محمد منسي: "الإبداع هو القدرة على إنتاج أشياء جديدة من عناصر قديمة، وهذه القدرة تتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة، وأن الفرد المبدع هو الفرد القادر على اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة وإعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة تتميز بالحدثة بالنسبة للفرد نفسه أو بنسبة للمجتمع الذي يعيش فيه وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها" (الفاخوري، 2018، صفحة 12).

### ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري:

عرفه فرمان بأنه: "منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وبيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية والذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري" (رميلة، 2022، صفحة 76).

تعريف الفضلي: "هو عملية تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل" (المطيري، 2019، صفحة 9).

تعريف عبد الرحمان أحمد هيجان يعرفه بأنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يحدث عليها نوع من التغيير أوبئة أو عملي أو مخرجات المنظمة" (الله ن.، 2022، صفحة 490).

تعريف خير الله: "تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي تؤدي إن وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والأدب والفن" (الحمداوي، 2022، صفحة 88).

تعريف ويليام: "بأنه المقدرة الشخصية على توليد أفكار خلاقة ونادرة والاستفادة منها من خلال استخدام المهارات التخيلية التي تساعد في ظهورها. (الجولاني، 2023، صفحة 15)

كما يعرف بأنه: "هو الإتيان بشيء جديد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يتبناه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق والأساليب الحديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع لأوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل" (المدني، 2019، صفحة 319).

يتمثل الإبداع الإداري في أن يقوم الفرد بإيجاد كل ما هو جديد سواء كان متعلق بالأفكار أو المنتجات أو حتى الخدمات بالإضافة لإيجاد طرق وأساليب العمل، والذي يقوم من خلال امتلاك الفرد لقدرة رؤية المشاكل وإيجاد الحلول لها. (mezher abduallah ahmed, 2022, p. 190).

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين الإبداع والمصطلحات المتشابهة:

(1) الإبداع والابتكار: ويقصد بالابتكار أنه النتيجة التي تنتج عن إنشاء أسلوب أو طريقة جديدة في الإنتاج أو التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

والإبداع والابتكار مصطلحان مختلفان لكنهما مرتبطان بحيث يكون الإبداع هو بداية العملية الذهنية بينما الابتكار فهو يمثل الجانب العملي للمنظمة في تطبيق العملية الإبداعية، كما يشترك كلاهما في الرغبة في تغيير الأساليب التقليدية للفرد في المنظمة.

(2) الإبداع والاختراع: ويقصد بالاختراع أنه الوصول إلى فكرة جديدة بالكامل وتكون مرتبطة بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمة.

ويختلف كل من الإبداع والاختراع في أنه للوصول إلى اختراع معين، تنطلق الفكرة والاكتشاف من العملية الإبداعية. (الرشيدي، 2008، الصفحات 550-551)

### المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع من الموضوعات المهمة والحديثة ومن أهم مكونات التطوير والتحسين للفرد والمنظمة، وله دور في وجود المنظمات، حيث أن المنظمات التي لا تبتكر ولا تتطور سرعان ما تختفي، كما يساعد الإبداع المنظمات على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات لتحقيق التميز، ورغبة المنظمات في النمو في ظل بيئة تنافسية يجعل الإبداع مهما بصورة متزايدة، كون المنظمات تتعامل مع الاقتصاد غير المادي المعتمد على اقتصاد المعلومة والذي بدوره يعتمد على كل من السرعة والمرونة والابتكار والإبداع. (زعيل، 2023، الصفحات 9-10)

كما يمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية: (النوبصر، 2022، صفحة 5)

- يساهم الإبداع الإداري في تمكين المؤسسة من النمو والازدهار وهذا من خلال إيجاد أفكار تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين؛
- عملية الإبداع مهارة يمارسها الفرد بشكل يومي كما يمكنه أن يطور منها من خلال التدريب والتطوير؛
- يساهم الإبداع في تطوير قدرات الفرد في استنباط أفكار جديدة وتطوير الحساسية للمشكلات؛
- يؤدي الإبداع إلى الانفتاح نحو أفكار جديدة والاستجابة بفاعلية نحو التحديات والمسؤوليات؛
- ويعتبر الإبداع من وسائل تنمية وتطوير رأس المال البشري.

### المطلب الثالث: عناصر الإبداع الإداري

يمكننا إبراز عناصر الإبداع الإداري فيما يلي:

- أولاً: **الطلاقة:** والمقصود بالطلاقة هو إنتاج عدد كبير من الأفكار وذلك في فترة زمنية معينة، أي يمكن القول إن الشخص المبدع هو مبدع وهذا بالنظر لكمية الأفكار التي يقوم بطرحها حول موضع معين في فترة زمنية ثابتة وهذا مقارنة بغيره، أي يملك قدرة سيولة الأفكار وسيولة توليدها. (المایل، 2021، صفحة 240)
- تنقسم الطلاقة إلى عدة أنواع والتي يمكن تقسيمها كما يلي: (لطيف، 2018، الصفحات 52-58)
- **الطلاقة التعبيرية:** تعبر الطلاقة التعبيرية عن القدرة على ربط الكلمات بسرعة وفي غضون وقت معين
- كما تعرف على أنها القدرة على سهولة التعبير والصياغة للأفكار في كلمات، بحيث تربط بينهما وتجعلها جميعها متلائمة مع بعضها البعض.
- **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والتعبيرات التي تندرج وتنصب ضمن نوع معين من الأفكار ودالتي تكون مرتبطة بموقف معين وتستوفي شروط معينة يحددها الموقف
- كما تعني القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار وهذا استجابة لمشكلة ما أو موقف ما أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار وذلك استجابة لمشكلة أو موقف معين.
- **طلاقة الأشكال:** سماها جيلفورد بالإنتاج التباعدي لوحدات الأشكال والتي تعني أنها القدرة على إنتاج الاستجابة بسرعة وبضرب عدد الأمثلة والتوضيحات أو إعادة التشكيل وذلك على أساس مثير بصري أو لفظي.
- **الطلاقة اللفظية:** تعرف بأنها القدرة السريعة على إنتاج الكلمات والتعبير المنطوقة واستحضارها بشكل وبصورة تكون مناسبة للموقف التعليمي
- كما يمكن تعريفها بأنها قدرة التي يمتلكها الفرد على توليد أكبر عدد من الكلمات والعبارات، ويكن تعريفها أيضا بأنها إنتاج وأكبر عدد ممكن من الكلمات والتي تتصف بصفات محددة.
- **طلاقة التداعي:** والتي يطلق عليها علاقة الترابطية كونها تعبر عن الإنتاج التباعدي لعلاقات المعاني في نموذج التكوين لجولفرد، وتشير إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من العلاقات أو الترابطات أو التداعيات المتلائمة في المعنى لفكرة ما.

ثانيا: المرونة: ونقصد بالمرونة النظر للمشكلة من زوايا مختلفة وهذا بغية إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتمايزة عن بعضها البعض وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد، ويراد بها التركيز على النوع بدلا من التركيز على الكم ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

- المرونة التكيفية: وترتبط بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، أي إعادة بناء وترتيب وتنظيم المشكلة التي تعرضها إلى طبيعة الظروف أو الإمكانيات المحيطة.
- المرونة التلقائية: وهي قدرة يمتلكها الفرد تجعله يغير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أفكار أخرى متحررة من القيود، ويتبنى عدة اتجاهات في التفكير بدلا من اتجاه واحد. (المایل، 2021، صفحة 240).

ثالثا: القدرة على التحليل: ونعني بها إنتاج إبداعي تشتمل على عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة وذلك كون الشخص المبدع يتميز بقدرته على تبسيط وتنظيم الأفكار والتخطيط لها وذلك عند قيامه بأي عمل جدي. (كريمة، 2023، صفحة 24)

رابعا: الحساسية للمشكلات: يتصف لشخص المبدع بقدرته على إدراك الأزمات والمشاكل في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج لحل، كما أن الإحساس بالمشكلة يتطلب من المبدع قدرة على تحديد أبعاد المشكلة القدرة على استيعاب الاثار الناتجة عنها برؤية واضحة تساعد على تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتفاديها وإيجاد الحل الأمثل وهذا من خلال الفهم العميق لأبعاد الأزمة أو المشكلة. (كريمة، 2023، الصفحات 24-25)

خامسا: المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وإضافة لذلك وفي الوقت نفسه يكون يجب أن يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة التي تنتج عن الأعمال التي يقوم بها وأن يكون مستعدا لتحمل المسؤولية التي ترتب عليها. (فلمبان، 2022، صفحة 83)

سادسا: الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار تتميز بكونها أفكار غير مسبوقه وغير مألوفة بالنسبة فالمبدع يملك تفكير أصيل ويتعد عن المألوف أو الشائع، وهي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي كلما كانت الفكرة قليلة الشيوع كلما ازدادت أصالتها. (فلمبان، 2022، صفحة 83).

#### المطلب الرابع: أنواع الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع ركيزة أساسية تتبناها كل المؤسسات لتحقيق لها أهدافها وتسعى المؤسسات إلى توفير العوامل والظروف المناسبة له وتنويع الاستراتيجيات والممارسات التي تسهم في تحقيق أعلى قدر من الإبداع، وينظر لتنوع الاستراتيجيات والأساليب هناك أيضا تنوع في الإبداع.

وتتمثل أنواع الإبداع الإداري فيما يلي: (صادق، 2022، صفحة 38).

- الإبداع التعبيري: وهو الطريقة التلقائية التي يتسم ويتميز بها شخص معين وذلك عند عمله لشيء ما أو مزاوله لمهنة معينة.

- الإبداع الاختراعي: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة إلا أن عناصره والأشياء المركب منها موجودة من قبل، إلا أن تم إحداث تغيير عليها لتأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة.



- الإبداع المركب: يتمثل في كونه تجميع غير عادي بين الأشياء، ومن الأمثلة عن ذلك أخذ مجموعة مختلفة من الأفكار وإدراجها في نموذج واحد للوصول لمعلومة جديدة.
- الإبداع الاستحدثي: وهو استخدام شيء موجود فعلاً لن يتم تطبيقه في مجال جديد، أي يتم فهم المبادئ والأسس الموضوعية من طرف السابقين وإعادة تطويرها والبناء عليها.
- الإبداع الفني: ويشتمل الإبداع الفني على تطوير منتجات جديدة أو تطوير خدمات جديدة في التقنيات المستخدمة من طرف المنظمة، أو إحداث تغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل غيرها، أي أن الإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني للمؤسسة.

### المبحث الثاني: متطلبات وأساليب الإبداع الإداري واستراتيجياته.

مدى تحقيق كل منظمة لإبداع إداري مرهون بمدى إيمانها بتبنيه لكن هذا الإيمان لا يكفي دون توفير المتطلبات الضرورية واللازمة لتحقيقه، وعليه نجد المنظمات تسعى لتهيئة الجو العام داخل المنظمة لإبداع، كما تسعى أيضاً لإتباع مختلف الطرق والأساليب التي تصب في تحقيق الإبداع كما تتجه المنظمات لإتباع مختلف الاستراتيجيات المناسبة له.

### المطلب الأول: متطلبات الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع ضرورة ملحة تفرضها الظروف حيث أن واقع اليوم يفرض من المنظمات السير نحو الإبداع وبما أن الإبداع لا يأتي من فراغ وجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في تحقيقه والمتمثلة فيما يلي: (عباس، 2021، صفحة 167)

- الاستعداد للإبداع والمسؤولية؛
- فهم نظام العمل والإيمان بقيمته ومعرفة الأهمية اللازمة لإتقانه؛
- وضع استراتيجية الإبداع المناسبة والتي تتلاءم مع المنظمة وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة كإدارة الوقت بالإضافة إلى تخصيص جزء من الوقت للنشاط الابتكاري؛
- امتلاك مهارات الاتصال وقدرة التأثير؛
- الانتماء الصادق للمنظمة وتفويض السلطة وضرورة توفير الكفاءات الاستشارية؛
- التعامل مع متطلبات التغيير والاستفادة من التجارب السابقة واجهها الآخرين واستحداث نماذج الأفراد الناجحة؛
- القدرة على تنبؤ والقيام بالبحوث وتسجيل الأفكار وتبويبها فور ورودها؛
- وتعمل هذه المتطلبات إضافة للسماح للإبداعية التي يتميز بها الأفراد إلى تنمية الإبداع الإداري.

### المطلب الثاني: أساليب الإبداع الإداري

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنهجها المنظمات من أجل تبني وتطبيق وتشجيع الإبداع الإداري ومنها ما يلي: (الهمداني، 2020، صفحة 7)

**أسلوب العصف الذهني:** يتم استخدام هذا الأسلوب بغية الحصول على عدد كبير من الأفكار من خلال مجموعة من الأفراد خلال وقت قصير، ويعبر العصف الذهني عن نشاط دماغي يتم بصورة رسمية لتوليد عدد وكثير من الأفكار قدر

المستطاع، من خلال عقد جلسات من طرف مجموعة الباحثين والمهتمين بالإبداع وذلك لطرح أفكارهم بأسلوب حر حول مشكلة ما للتوصل إلى الأفكار الخلاقة والأفكار الجديدة.

**أسلوب التعلم والبحث الإجرائي:** وتتمثل في تشكيل فرق داخل المؤسسة تقوم بإعداد البحوث الإجرائية، مما يمثل مصدرا هاما لأفكار الخلاقة والتي تنمي الإبداع الفردي والتنظيمي.

**أسلوب بنوك الأفكار:** إن الهدف من بنوك الأفكار إد هو تبادل الأفكار الجديدة ونشرها بين الأفراد، مما يساعد على تبادل الخبرات والمعارف والوصول لأفكار إبداعية، مما جعل العديد من المؤسسات تنشئ هذه البنوك لجمع أفكار العاملين بها. إضافة لذلك هناك أساليب أخرى تتمثل فيما يلي:

**أسلوب الجماعات الإسمية:** ويعتمد هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية ووضع حلول إبداعية لها، فيهدف هذا الأسلوب إلى توليد أفكار وذلك بالاعتماد على جماعة، شرط أن يكون الهدف من التفاعل بين الأعضاء هو شرح وإيضاح الأفكار المعروضة فقط، ثم تليها عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها حسب الترتيب، أما التقييم فيتم من خلال تفاعل والحوار المشترك بين أفراد الجماعة. (الحيلة، 2023، صفحة 265).

**أسلوب التحليل التشكيلي:** يشتمل هذا الأسلوب على حصر العناصر التي تتكون منها المشكلة ومن ثم صياغتها في صورة خريطة تشكيلية والتي تمكن من مساعدة الأفراد على ربط كل من العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة للوصول إلى حل. (الحيلة، 2023، صفحة 265).

**أسلوب التحليل المرفولوجي:** وتقوم فكرة هذا الأسلوب على التحليل لبنية أي مشكلة لأبعادها الهامة، يتم بعد ذلك تحليل كل بعد إلى متغيرات التي يمكن أن ينحل فيها كل بعد مما يمثل عناصر مستقلة فيه، والذي يمكن بعد ذلك من إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية وهذا من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية ببعضها البعض بطريقة جديدة، ومن بعدها يمكن التوصل إلى حلول أكبر بهذه الطريقة. (الحيلة، 2023، صفحة 265).

**أسلوب حلقات الجودة:** يشارك في هذه الحلقات الإدارة والعاملون في المنظمة، للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل، والبحث عن حلول ابتكارية لها، وعليه فإن هذا الحلقات تسمح بالمشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المؤسسة من إمكانيات العاملين لأقصى درجة ممكنة، لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها وتشجيع العاملين على الابتكار. (أحمد، 2014، صفحة 135).

### المطلب الثالث: استراتيجيات الإبداع الإداري

واقع الأعمال اليوم يشهد بيئة تنافسية وصراع وتحديات كبرى بين المنظمات، مما يفرض على المنظمات وضع آليات لفهمها، إلا أن هذا الفهم غير كافي دون وضع استراتيجية المناسبة وعليه فيمكن تقسيم استراتيجيات الإبداع الإداري إلى ما يلي: (الله س.، 2013، الصفحات 35-36).

**أولا: استراتيجية التطوير التنظيمي:** تتمثل استراتيجية التطوير التنظيمي في مجموعة من الطارق والأساليب المستوحاة التي تساهم في زيادة فعالية المنظمة وزيادة تقبلها للتغيير، ومن أمثلة عن هذه الطرائق نجد تشخيص المنظمة، تطوير الفرق، استخدام وكلاء التغيير وهو بشكل عام موجه نحو المحددات السلوكية، كقيم الأفراد والعلاقات بينهم، كما أن التركيز الكبير ليس فقط موجه نحو إزالة معوقات التغيير، وإنما تسهيل التغيير كونه عملية مستمرة، وبما التطوير التنظيمي يركز على كل

من الأفراد والعلاقات والتغيير فإذن فهو يساهم في المساعدة على الترويج للإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب العاملين على تقبل الإبداع، بالإضافة إلى الترويج لصفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ولذلك يجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع.

**ثانيا: استراتيجية التخصص الوظيفي:** تتمثل في قيام المنظمة بتصميم وحدات تقوم بنشاطات متخصصة تهدف للترويج للإبداع التنظيمي، يتم تصميم الوحدات التنظيمية ذات بيئة تشغيلية تلائم مختلف مراحل العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، كما تعتبر هذه الاستراتيجية أكثر قابلية لاستخدام من طرف المنظمات التي تسعى للبحث عن أعمال إبداعية تغطي مساحات صغيرة نسبيا ولا تكون متجذرة، كما يعتبر التخصص الوظيفي أكثر الاستراتيجيات شيوعا بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

**ثالثا: استراتيجية الدورية:** تتمثل استراتيجية الدورية في القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ونجد من أشكال ومن أمثلة عن هذه الاستراتيجية نموذج المصفوفة والذي يكون عبارة عن بناء تنظيمي مؤقت والذي يتم من خلال تجميع مجموعة من المختصين والعاملين وهذا لتنفيذ مشروع معين ثم يتم حله بمجرد الانتهاء من المشروع وبعده يتم تحديد الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، إضافة لأمثلة أخرى عن هذه الاستراتيجية:

- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية متشابهة، لكن مسؤوليات الوظيفية تكون مختلفة؛
- التعيين الدوري لموظفين جدد يملكون خبرات مختلفة خاصة في المناصب التي تتطلب مهارات إبداعية غير عادية؛
- التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو مشكلات متشابهة.

المبحث الثالث: مراحل ومستويات الإبداع الإداري.

لا تعد عملية الإبداع الإداري في المنظمة عملية لحظية وأنية وإنما تعد عملية مستمرة تقوم بها المنظمات تمر بمجموعة من المراحل بدءاً من التحضير إلى غاية التحقيق والمصادقة، كما يجب أن تشمل عملية الإبداع الإداري كافة المستويات داخل المنظمة ومن هذا المنطلق سوف نتعرف في هذا المبحث على مختلفة مراحل ومستويات الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمجموعة من المراحل والمتمثلة فيما يلي: (الكاوي، 2011، الصفحات 251-252)

- **مرحلة التحضير:** تمثل مرحلة الاستعداد المسبق للإبداع من حيث يتم فيها الاستعداد ل العمل على تنشيط والتحفيز الأفراد، ويكون هذا من خلال جمع البيانات والمعلومات التي ترتبط بالمشكلة، كما تضمن هذه المرحلة تحديد المشكلة وفهم عناصرها، والذي يمكننا من فهم المشكلة بشكل أفضل والتعرف على جزئيات المشكلة والعلاقات التي تربط بين مختلف الجزئيات التي لها علاقة، ويحتاجها الفرد للعمل على نمط جديد من التفكير الإبداعي وإفرازه.
- **مرحلة الحضانة:** ويتم في هذه المرحلة تفاعل كل من البيانات والمعلومات في العقل الباطن للمبدع، ويكون في هذا المرحلة الشخص المبدع خاملاً ولا يظهر عليه أي نشاط فكري يذكر، ويتم فيها استيعاب العقل لكل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة، كما يتخلص من كل المعلومات التي ليس لها علاقة بالمشكلة، كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة، ويبرز في هذه المرحلة قلق وتوتر الفرد المبدع، وقد أطلق على هذه المرحلة بمرحلة المخاض وهذا لما يصاحبها من توترات نفسية تقلبات مزاجية.
- **مرحلة الإيحاء والإلهام:** ويبرز في هذه المرحلة ظهور الفكر الجديد أو الأفكار الجديدة على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه للفرد المبدع كي يستطيع ويتمكن من تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.
- **مرحلة التحقيق والمصادقة:** وفيها يتم تجريب الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع وتختبر، كما يفضل أن يقوم المبدع بتجريب فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع أن يتم نقده من طرف الآخرين، وألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمان ما أو في مكان ما.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع الإداري

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

ويقصد به العمل الإبداعي والذي يتم الوصول إليه وذلك من طرف أحد الأفراد، ومن الذي يتميز بمجموعة من السمات كالطلاقة، والمرونة العقلية، والقدرة على إصدار الأحكام، والشمولية التفكير، واتساع الأفكار، وصياغتها، والربط والثقة بالنفس ويتميز أيضاً بروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين والفضول والدافعية والإصرار، والمعرفة بطبيعة الأشياء وروح الدعابة، وامتلاك المهارات الاجتماعية. (إلياس، 2017، صفحة 62)

ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الناتج نتيجة تفاعل وتبادل الآراء والأفكار و الخبرات بين مجموعة من الأفراد والتي يمكن أن تكون هذه الجماعة في شكل (قسم، دائرة، لجنة، فريق عمل) كما أن إبداع الجماعة أكبر من إبداع مجموع أفرادها، وأشار الحوامد أن الجماعة مختلفة الجنس تنتج حلولاً أفضل مقارنة بالجماعة أحادية الجنس، كما أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب وجود أفراد مختلفون في الشخصيات، والجماعة أكثر تماسكا تكون أكثر استعدادا أو حماسا من الجماعة الأقل تماسكا والجماعة التي يكون أفرادها أكثر انسجاما تكون أكثر ميلا لإبداع مقارنة بالجماعة الأقل انسجاما بين أفرادها، بالإضافة لعامل الأقدمية حيث نجد الجماعة حديثة التكوين تميل لإبداع أكثر من الجماعة قديمة التكوين، وكذلك حجم الجماعة باعتبار أن الإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة، بسبب تعدد الأفكار وتنوعها. (محمد ز.، 2006، صفحة 43)

ثالثا: الإبداع على مستوى المؤسسة:

ويقصد به الإبداع الذي يكون على مستوى المؤسسة ككل، والذي يكون نتيجة ذلك نتيجة لتظافر وتكامل مختلف الجهود التي يقوم بها أعضاء المؤسسة مما يخلق حالة من الإبداع لدى العاملين، وقد تتميز هذه المؤسسات المبدعة بالاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتدريب والتجريب على الرغم من الفشل وقوة الاتصال وتتميز أيضا بوجود أنصار مؤيدون للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين ويوجهونهم، إضافة لالتزام العاملين بالمهارة الأصلية للمؤسسات المبدعة، كما أن هذه المؤسسات تحاول تبسيط تشكيل الهيكل التنظيمي لها وهذا من حيث المستويات والوحدات الإدارية. (عواد، 2018، صفحة 24)

المبحث الرابع: العوامل المهيأة ومعيقات الإبداع الإداري.

يواجه تطبيق الإبداع الإداري مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيقه وعليه وجب على المنظمات توفير مجموعة من العوامل التي تؤدي لتحقيقه والتصدي لمختلف المعوقات وفي إطار ما سبق سوف نتطرق فيما يلي إلى العوامل المهيأة للإبداع الإداري والمعيقات التي تواجهه.

المطلب الأول: العوامل المهيأة للإبداع الإداري

يمكن تلخيص العوامل المهيأة للإبداع الإداري فيما يلي: (رضوان، 2021، صفحة 88)

- نمط القيادة من حيث أنها قيادة ديمقراطية أو قيادة دكتاتورية؛
- البناء التنظيمي غير المقيد بحدود؛
- ثقافة المنظمة التي تدعم خوض كل من المغامرة والمخاطرة بالإضافة للانفتاح نحو أفكار جديدة وتشجيع على التفكير بطرق غير تقليدية؛
- المرونة والتي نلمسها في كل من المواقف وتشارك الأفكار والعمل حول الأفكار؛
- المهارة في المعرفة والتعلم والأساليب الإبداعية؛
- القيمة وفهم وإدراك إبداع العاملين.

المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري

تسعى المنظمات إلى تشجيع وتبني الإبداع الإداري كونه وسيلة يحقق لها التنافسية والبقاء غير أن تبني وتطبيق الإبداع يصطدم بمجموعة من المعوقات التي تعيق تحقيقه منها ما هو متعلق بالشخص ومنها ما هو متعلق ببيئته المحيطة والتي يمكن أن نبرزها فيما يلي:

**أولاً: معوقات شخصية:** تعد المعوقات الشخصية من أهم العوامل التي تحول دون تحقيق الإبداع الإداري ومن أهمها:

-ضعفه الثقة بالنفس؛

-الميل للمجاراة؛

-الحماس المفرط.

إضافة إلى ذلك معوقات شخصية أخرى كمحاولة تجنب الغموض والخوف من الفشل، إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال الاختصاص والخوف من تحمل المسؤولية وإحساس الفرد بأنه ليس مبدعا وانخفاض إحساسه بأهميته. (حومر، 2014، صفحة 43)

**ثانياً: المعوقات الاجتماعية والثقافية:** تشمل العقائد والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تقف أحيانا أمام تعزيز وتنمية مهارات الإبداعية للفرد والتي يكون لها أهمية كبيرة في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للفرد مثل أسلوب التعليم الذي يعتمد على الأنماط التقليدية مثل التلقين على عكس التعليم القائم على التحليل والاستنباط، بالإضافة لذلك نجد أن الناس تميل إلى إتباع الطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون وذلك لنيل رضاهم، وعليه يتجنب الفرد الأفكار التي تندرج خارج نطاق توقعات الآخرين.

ثالثاً: المعوقات البيئية: وتشتمل على المعوقات البيئية التي تقف وتحصد من الإبداع والابتكار كالتلوث البيئي والفقير والبطالة ومعدلات التنمية والصحة العامة، أي كل ما هو متعلق بالجوانب الصحية والاقتصادية والتنموية والسياسية، وكل ما يؤثر على الإبداع الفرد وإبداع المنظمة. (مصطفى، 2020، الصفحات 68-69)

رابعاً: معوقات تنظيمية: وتتمثل في (الشريف، 2021، الصفحات 37-38)

- الالتزام الحرفي للقوانين والتعليمات والإجراءات؛
- انعدام الثقة لدى بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم؛
- مناخ تنظيمي غير صحي؛
- غياب قيادة إدارية مؤهلة؛
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم بحيث لا يسمح للأفراد من حرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم؛
- إدارة الصراع بشكل سيئ وعدم توفر الموارد اللازمة؛
- اتسام العمليات الإدارية بكونها غير سليمة بما في ذلك القيادة والاتصال واتخاذ القرارات.

## خلاصة:

يعتبر الإبداع من بين الوسائل والطرق التي تنتهجها وتعتمد عليها المنظمات حول العالم لتحقيق أهدافها وضمان استمراريته خصوصاً في العصر الحالي والذي يعرف بعصر العولمة والذي يتميز بالتغيير والسرعة والمنافسة الشديدة، كما أن الهدف نحو المنافسة والبقاء يوجه هذه المنظمات لتبني الإبداع الإداري في مختلف ممارساتها وإجراءاتها التي تقوم بها فالإبداع الإداري عملية تهدف إلى الوصول إلى إنتاج فريد وأصيل، وفي إطار هذا تم التطرق في هذا الفصل إلى الإبداع الإداري، حيث تطرقنا إلى جملة من المفاهيم النظرية المتعلقة به على غرار المتطلبات والأساليب المؤدية لتحقيقه.

وفي الأخير نستنتج أن الإبداع الإداري عملية تؤمن بها المنظمات وتسعى لتحقيقها المنظمات، غير أنه يتحقق إلا من خلال التطبيق والتوفير الفعلي لمختلف العوامل والمتطلبات.



## الفصل الثاني

الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد:

تعتبر القيادة التحويلية من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والعلماء كونها العامل الرئيسي لنجاح وتقدم المنظمات وازدهارها في الوقت الذي نشهد فيه تغيرات سريعة في مختلف المجالات، وهذه الأخيرة تؤثر في أداء المنظمات وإنتاجيتها، فالقيادة التحويلية تعمل على تغيير من سلوكيات العاملين وتوجهاتهم وتدفعهم نحو تطوير أنماط عمل جديدة، وابتكار أساليب إبداعية في حل المشكلات، وخلق روح التعاون بينهم لتحقيق التميز وكذا الأهداف المنشودة.

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة

نشأت القيادة منذ أن خلق الإنسان، فالقيادة موضع ليس بجديد وهي ظاهرة عرفتها كل المجتمعات دون استثناء، فكان لا بد من قيادة تحكم وتنظم هاته المجتمعات عن طريق ما يعرف بالقائد الذي لا بد له أن يقوم بإرشاد الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأهداف، وفي هذا المبحث سنحاول الإلمام بكل ما يتعلق بالقيادة من مفهوم، خصائص، أهمية وغيرها.

المطلب الأول: ماهية القيادة

أولاً: تعريف القائد

القائد هو ذلك الشخص الذي يتأثر باحتياجات الجماعة، ويعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويوجه طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب (هبال، 2016، صفحة 24).

"القائد هو الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها عن طريق التجربة والمعاناة والتتبع والتدريب". (هبال، 2016، صفحة 24)

القائد: "هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة". (عاشور، 2021، صفحة 19)

ثانياً: تعريف القيادة.

تعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة تبعاً لاختلاف مداخل دراستها ومن هنا سوف نقدم مجموعة من التعاريف:

تعرف القيادة بأنها علاقة تأثير وتأثر بين الرئيس والمرؤوسين الذين يسعون إلى إجراء تغييرات حقيقية ونتائج تعكس الأهداف المشتركة بينهم، فالقيادة موجودة في الأشخاص وكذلك المؤسسات، وهي تمثل عملية التفاعل بين شخصية القائد وأتباعه من حيث اتجاهاتهم وطموحاتهم وانشغالهم، كما تسعى المؤسسة لبناء العلاقات بين الأفراد من أجل إدراك القائد لذاته والآخرين وكذا إدراك الآخرين له (أمل، 2012، صفحة 23).

"عرفت القيادة بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها استشارة جهود الأفراد المشتركة التي تتم من خلال التفاعلات الإيجابية بينهم، بحيث تمكنهم من المتابعة المستمرة لهذه الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة". (أمل، 2012، صفحة 23)

LUNENBURG, 2012:1: القيادة هي القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة أو الرؤية الخاصة بالمنظمة. (سجى، 2016، صفحة 31)

القيادة هي عملية تسمح للقادة بإحداث تغييرات تلي الحاجات الحقيقية للعاملين داخل المنظمة. (علا، 2019، صفحة 18).

خصائص القيادة:

- تعتبر القيادة ضرورية للتفاعل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد ينظم ويوجه سلوك المرؤوسين في سلوكهم وميولهم واتجاهاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومن بين خصائص القيادة ما يلي: (دوح، 2020، صفحة 08)
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات للوصول إلى هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي من خلال المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص؛
  - تعتبر القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أفراد لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تجريبياً؛
  - القيادة هدف حيوي إذ يجب على القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا لأجل تحقيق الهدف المنشود؛
  - القيادة تعاون فعلى القائد أن يبحث مرؤوسيه على التعاون بروح الفريق لكي يحققوا الهدف المنشود.

المطلب الثاني: نظريات وتصنيفات القيادة

1: نظريات القيادة

تخر كتب الإدارة بأدبيات ونظريات القيادة الإدارية، ومن أهم هاته النظريات نذكر ما يلي:

- نظرية الرجل (الإنسان العظيم): (عاشور، 2021، صفحة 77)

تفترض هذه النظرية أن القائد يولد ولا يصنع فالرجل العظيم له قدرات وصفات وخصائص مميزة تفوق المؤلف وتجعل من قائدا في كل مكان وزمان، ومن بين خصائص القائد الثقة بالنفس، الذكاء، حب المخاطرة الشجاعة والعدل، السيطرة. وأهم أفكار أنصار هذه النظرية أن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، وأن صفات القادة محصورة في عدد معين من الأفراد أي لا تتوفر في جميع الأفراد، كما ركزت هذه النظرية على المعايير التي تمكن من الحكم على الفرد من أن يصبح قائدا.

- نظرية سمات القائد:

إن الاختلاف الذي طرأ في نظرية الرجل العظيم قاد إلى هذا المدخل لدراسة القيادة، والذي يفترض أن القيادة تتسم بخصائص موروثية تميز القادة عن المرؤوسين، لكن هذه النظرية لم تستمر لما يلي:

- السمات المحددة حتى وإن كانت تضمن للفرد الوصول للمركز القيادي إلا أنها لا تضمن له الاحتفاظ بي أو النجاح فيه.

كثرة السمات التي يصعب حصرها؛

-هاته النظرية لم تظهر الأسلوب المتبع لتحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة من السمات، كما لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى التي من الممكن أن تؤثر على فاعلية القيادة،

-تجاهل هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة. (كمال الدين ح.، 2017، صفحة 08)

نظرية سلوك القائد:

ظهرت هذه النظرية نتيجة لفشل نظرية السمات في إثبات فرضية أن القيادة هي مجموعة من الصفات الشخصية الداخلية، لهذا فقد انصب اهتمام هذه النظرية على دراسة السلوك الخارجي الملاحظ للقيادة كبديل للسمات.

فنظر إلى القيادة على أنها مجموعة من التصرفات السلوكية التي يؤديها القاعدة لمساعدة جماعة المرؤوسين في تحقيق النتائج التي يرغبونها، كرفع جودة العلاقات التفاعلية بين الأفراد، أو تدعيم التماسك بين الأفراد، أو توفير الموارد المادية وغير المادية للجماعة، أو رفع مستوى فعالية أدائها. (كمال الدين ح.، 2017، صفحة 50)

وتعد دراسات جامعة ولاية أوهايو الأمريكية ودراسات جامعة ميتشغان من الدراسات المهمة التي بنيت عليها النظريات السلوكية بدءاً من الافتراض بأنه يوجد سلوكيات محددة تميز قادة عن قادة آخرين، كما هدفت الدراسات إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها المرؤوسون.

ولقد توصلت الدراسات إلى ما يلي:

-يركز قائد المهمات على انجاز وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية؛

-يركز القائد الإنساني كل جهوده على رضا العاملين وتطويرهم وتماسكهم. (حافظ، 2012، صفحة 14)

**نظرية القيادة الموقفية:**

اعتمدت النظريات الموقفية على وجود نمط ملائم لكل المواقف والظروف، كما تكمن الفكرة في هذه النظريات بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة المرؤوسين والموقف السائد، إذ أن الموقف يؤثر في امكانية القائد على انجاز المطلوب منه. (حافظ، 2012، الصفحات 17-19)

وأهم النماذج القيادية في هذه النظرية ما يلي:

**- نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية:**

ركزت هذه النظرية على خصائص التابعين التي يجب على القائد تقييمها وأن يختار النمط القيادي المناسب لهذه الخصائص، حيث يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات إذ رأى أنهم يرغبون في العمل ولديهم الثقة في أنفسهم، ويلجأ لأسلوب الأمر إذ لاحظ بأن المرؤوسين تنقصهم القدرة والثقة بالنفس، بينما يلجأ للإقناع إذا تبين له قدرة العاملين وغياب الرغبة والثقة بالنفس. (حافظ، 2012، الصفحات 17-19)

**- نموذج فيدلر للقيادة التفاعلية:**

لقد بين فيدلر أن أساليب القيادة متعددة، وأن الموقف له الأثر الكبير في قرارات أي قائد وأن الموقف الملائم يتطلب تحديده وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرؤوسه عملهم في إطاره، وتتكون عناصر الموقف من: (كمال الدين ح.، 2017، صفحة 56)

- **قوة المركز:** وهي مدى تمكن القائد من توجيه أوامره، وتعتبر في المنظمات والمؤسسات سلطة رسمية للقائد.

- **طبيعة العمل:** وهي طبيعة العمل من حيث تركيبه (روتينيا أم معقدا).

- علاقة القائد مع الأفراد: هي العلاقة التي تحدد المدى الذي يكون فيه القائد مقبولا ومحترما من قبل أعضاء المجموعة التي يرأسها، كما أنها تبحث نوعية العلاقات الشخصية ما بين القائد وجماعته ونوع السلطة غير الرسمية للقائد.

- نظرية المسار نحو الهدف:

تحاول هذه النظرية التي صممت من طرف روبرت هاوس سنة 1971 الربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين، وتميزت باستخدام نظرية الدافعية لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وبالقوة من ناحية أخرى، كما اهتمت بسمات المرؤوسين وخصائصهم وبيئة عملهم ومدى إدراكهم لأهدافهم، كما أن سلوك القائد يؤثر في تحفيزه لهم وتأثير نمط قيادته على دافعيتهم للأداء، واتجاهاتهم النفسية. (البارودي، 2015، صفحة 45)

- نموذج فرم ولتون لصنع القرار:

يتحدث هذا النموذج عن كيفية صنع القرار ونظرية القيادة اذ يوضح كيف يجب على القادة صنع قراراتهم وقد قام تحليل النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد ألا وهما جودته وقبوله.

تعني جودة القرار جودة عملية صنعه، وأثره على مستوى أداء المجموعة، وأما قبول القرار فتعني مدى وجود التقبل، ودافع والتزام لدى أعضاء المجموعة لتنفيذ القرار. (كمال الدين ح.، 2015، صفحة 18)

نظرية القيادة الوظيفية:

تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية على متطلبات كل وظيفة بحيث يصبح القائد هو محور السلوك القيادي مما يكسبه كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين، وترتبط هذه النظرية بالمعرفة الفنية والعلمية وكذا استخدام العلمية والتحليل المنطقي، ولقد ظهر نمطين للقيادة في هذه النظرية: (سالم، 2017، صفحة 10)

- القيادة التي تعتمد على الوظيفة من أجل السلطة الشخصية مستخدمة أسلوب التشديد لإكمال المهام؛

- القيادة التي تستلزم المرؤوسين تقدير القادة من خلال توجيههم بأسلوب علمي من أجل تنمية قدراتهم ودعم جهودهم.

1-6 نظرية القيادة التحويلية:

يعد هذا مدخل حديث لدراسة نظرية القيادة حيث تم تطويره من قبل كل من عالم السياسة James McGregor Burns وعالم النفس التنظيمي Bernard Bass ويبين أن القادة الذين يستطيعون حث مرؤوسيهم لمستويات أكثر فاعلية تزيد من فاعلية الإنجاز لديهم، وتزيد عن توقعاتهم وتوقعات قادتهم، وينجز القادة التحويليون هذه النتيجة من خلال رفع أهمية الأهداف التنظيمية، توضيح وسائل إنجازها، وإقناع المرؤوسين بتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المجموعة. (كمال الدين ح.، 2015، صفحة 21)

لقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز في كتاب بعنوان (القيادة) محل دراسة واختبار وتطوير على مدار عقدين من الزمان من قبل كثير من العلماء والباحثين، وأجروا عليها كثيرا من التعديلات، وقدم "باس" و"أفوليو" تطويراً للنظرية، وكانت جهودهما موجهة نحو التوصل إلى بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة Multifactor Leadership Questionnaire يمكن استخدامها لدراسة تأثير القادة على حياة المنظمات وأدائها. (كمال الدين ح.، 2015، صفحة 21)

تصنيفات القيادة:

يمكن تصنيف القيادة إلى: (عاطف، 2012، صفحة 37).

#### - القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق المنهج التنظيمي (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

#### - القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقيبين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا يمكن الاستغناء عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يكملان بعضهما في أغلب الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أتجمعان في شخص واحد.

#### المطلب الثالث: مهارات القيادة وأهميتها:

##### مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. وهذه المهارات الأساسية هي:

##### أ- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد متقنا لعمله ولما بأعمال مؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وعارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ويجب أن يكون على دراية بالطرق والوسائل المتوفرة والكفيلة بإنجاز العمل. (بشير، 2015، صفحة 15)

##### ب- المهارة الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم وميولهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من المساعدة على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة. (بشير، 2015، صفحة 15)

##### ج- المهارة التنظيمية:

وهي نظرة القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات ويكون على دراية بالأهداف التي تريد تحقيقها، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

"وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية متميزة تمثل جوهر العمل الإداري، وهذه الخصائص تجعل المدير يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية". (البارودي، 2015، صفحة 34)

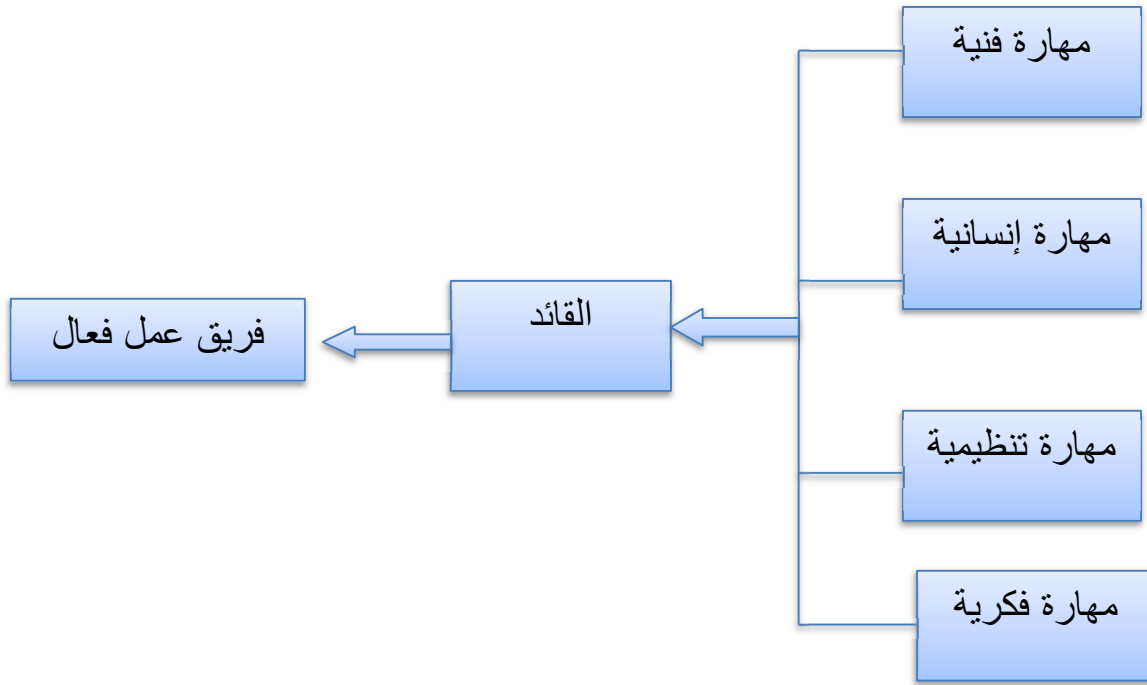
#### د-المهارة الفكرية:

"وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن تحديد هذه المهارات في عدة نقاط كما يلي": (البارودي، 2015، صفحة 35)

- التخطيط (الرؤية الاستراتيجية)
  - التنظيم ... الوقت ... الموارد.
  - تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص.
  - التقدير الاجتماعي والسياسي للموقف.
- ويوضح الشكل التالي (مهارات القيادة)



شكل رقم (02): مهارات القيادة.



المصدر: البارودي منال، 2015، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، ص 35.

#### أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في ما يلي: (طعيمان، 2021، الصفحات 13-14)

- السعي لنشر روح التعاون والانسجام بين أعضاء المجموعة التي يتكون منها المجتمع؛
- العمل على تماسك أعضاء المجموعة وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة بين أعضاء المجتمع؛
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها وحلها؛
- كما تكمن أهمية القيادة في: (كريم و حسني، 2010، صفحة 14)
- أنها الحلقة التي تربط بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- أنها عملية تساعد على دعم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية؛
- تساعد على معالجة مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة؛
- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المؤسسة؛

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية.

تتميز القيادة التحويلية بأنها موضوع نال أهمية العديد من العلماء والمفكرين لدورها الهام في نجاح المنظمات، وستتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة التحويلية، أهميتها وخصائصها، وأهدافها ومبادئها، والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية:

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

نشأ مفهوم القيادة التحويلية كبديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية، حيث ظهر هذا المفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Bass) سنة 1978 في كتابه القيادة، وأكد فيه على وجوب وجود قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية، يسعى من خلالها القائد إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين والتابعين له، وتعد القيادة التحويلية من وجهة نظره من أكثر القيادات فعالية إذ يتم اللجوء فيها إلى الاهتمامات الذاتية والتركيز بشكل أكبر على النتائج النهائية. (مكيد و تومي، 2016، صفحة 88)

ولقد شهد مفهوم القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات العديد من العلماء والباحثين حيث أضاف (Bass) إلى مفهوم القيادة التحويلية إضافة أكثر عمقا، واعتبر أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم والمبادئ، مثل الحرية والعدالة والمساواة، واعتبر أن سلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لذاته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، وهذه القيم سماها بالقيم الداخلية. (مكيد و تومي، 2016، صفحة 88)

بعد ذلك قام بتطوير مفهوم القيادة التحويلية من خلال إضافة أربعة أبعاد، واعتبرها المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية، وهي الكاريزما أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية، ثم توالت الدراسات أكثر لقياس مدى تطبيق القادة في المنظمات لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها، فقدم (Bass) مع (Avolio) سنة 1993 نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية ويتمثل في استبيان لقياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، عرفت تلك الاستبانة باسم المقياس المتعدد الأبعاد للقادة MLQ، واستخدم الكثير من الباحثين هذا المقياس في دراساتهم العلمية لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات. (مكيد و تومي، 2016، صفحة 88)

ثانياً: تعريف القيادة التحويلية

"تعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي ملهم يستخدم المقومات الزعامية في تأثير على المرؤوسين ودفع المؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء عالية". (واعر، 2021، صفحة 282)

أما عند بيرنز، فهو أول من أتى بمفهوم القيادة التحويلية، وعرفها "بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (زعل، 2019، صفحة 06)

أما أوينز فعرف القيادة التحويلية "بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل". (زعل، 2019، صفحة 06)

أما كونجر فيري "أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء من الرسالة العليا للمنظمة". (قوال، 2021، صفحة 263)

ويقول باس: "إن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحديا وفي الواقع يحققون أداءات عالية". (قوال، 2021، صفحة 263) وعرفت بأنها " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كليا ومتطلبات المستقبل". (غازي، 2015، صفحة 21)

وعرفها العامري بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت ذاته على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية". (غازي، 2015، صفحة 21)

كما تعرف القيادة التحويلية هي "مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد". (ماهر، 2009، صفحة 105)

كما عرفت "بأنها تلك القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم، وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية، وتمكينهم، وإشراكهم في صنع القرارات". (شاهر، 2020، صفحة 539)

ويمكن تعرف القيادة التحويلية أيضا: بأنها تعني في أحد أشكالها تحويل الموظف إلى قائد من خلال تزويده بفرص التمكين الوظيفي والاستقلال. (abazzed, 2018, p. 120)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التحويلية ومبادئها

#### أولا: أهمية القيادة التحويلية:

يرى "جيمس ماك جريجور بيرنز" في كتابه " تحويل القادة " (2003) أن ممارسة القيادة التقليدية الهرمية، هو الذي خلق مشاكل كثيرة في العالم مثل الفقر، الصراع، إفلاس الشركات .... الخ، فأصبح لابد من توفر نمط قيادي يكون قريبا من المستوى القاعدي للمنظمات، ويحاول الرفع من مستوى المرؤوسين من اجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ويسعى لتنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وأن يكون مؤمنا بتوجهه نحو المهمة المنتظرة، وأن يتميز بالكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة من خلال استشارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، هذا ينطبق تماما على نمط القيادة التحويلية، التي تتلاءم مع عصر العولمة والتنافسية الشديدة، خاصة في ظل بروز معايير جديدة للتنافسية بين المنظمات، التي تركز على المورد البشري وما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة، سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات وكل ما تعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة. (الأخضر، 2019، صفحة 19)

فالقيادة التحويلية تستطيع أن تغير من ثقافة المنظمة ومعتقداتها فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومتراط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء

المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية، ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق التميز. (صباحي، 2018، الصفحات 67-68)

كما تتمثل أهمية القيادة التحويلية فيما يلي: (الأخضر، 2019، صفحة 04).

- التطوير المتواصل في مستويات الكفاءة الإنتاجية وأهمية استثمارها لصالح العمل؛
- الاعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على المنظمات المتخصصة لإنجاز المهام لا تستطيع المنظمات المعنية ذاتها وتعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها المنظمة؛
- الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تعمل على احترام قدرات العاملين ومشاعرهم الشخصية؛
- الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة وإعداد الطاقات الفردية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة.

ثانياً: أهداف القيادة التحويلية:

لقد حدد ليثوود ثلاث أهداف جوهرية للقيادة التحويلية يلتزم بها مدير المؤسسة على النحو التالي: (حمود، 2017، الصفحات 723-724)

- دعم فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: بمعنى أن فريق العمل يلاحظ، ويخطط، ويشجع على التحسين المستمر للمدرسين وذلك بتعلمهم كيفية العمل بطرق أحسن؛
  - مساعدة العمال في حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية: حيث إن القيادة التحويلية تحفز العمال على الاندماج في نشاطات جديدة لأن فريق العمل بالمؤسسة كمجموعة يستطيع تطوير حلول أفضل عن قيام المدير بذلك بمفرده؛
  - تدعيم تنمية العامل: حيث إن القيادة الفاعلة تساعد على تنمية العاملين، وتعزيزهم من خلال توفير بيئة جيدة تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بالنمو المهني للعامل، ولذلك يتم -تنمية العاملين عن طريق إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المؤسسة بهدف الإصلاح والتأكيد على وضوح الأهداف وواقعيتها.
- كما تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي: (مكيد و تومي، 2016، صفحة 89).

- المشاركة بين القائد وأتباعه في تبادل الرؤى المستقبلية الجذابة؛
  - إعطاء المرؤوسين فرصة للقيادة والتطوير؛
  - الارتقاء بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات؛
  - تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته.
- وكذلك تعمل على تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: مبادئ القيادة التحويلية:

أورد كوهلو و بانكوسكي مبادئ القيادة التحويلية كما يلي: (سالم، 2017، الصفحات 30-31)

- النظر للمنظمة كنظام:

اعتبار المنظمة نظام متكامل يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي.

- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخر:

الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، ولتحقيق ذلك القائد التحويلي مع رؤوسيه لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

- تأسيس نظام إداري:

يجب على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين بهدف تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

- تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يرونه أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف فرديا أو من خلال العمل كفريق.

- تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المتدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بشكل دائم على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تمكنه من الإحاطة الشاملة بها.

- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على مكافئة العمال الذين يبذلون جهدا ووقت يخاطرون من أجل المصلحة العامة.

- بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤولية إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر، وهنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل الخسائر الناتجة من التحويل. (سالم، 2017، الصفحات 30-31)

المطلب الثالث: وظائف القيادة التحويلية وكيفية بناءها

أولا: وظائف (مهمات) عملية القيادة التحويلية:

حددت مهمات القيادة التحويلية كالآتي: (حافظ، 2012، الصفحات 33-35)

- إدراك الحاجة إلى التغيير:

تتمثل في قدرة القائد على إقناع رؤوسيه بالحاجة إلى التغيير، واستشارة عقولهم لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول باتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحج للمخاطر المحسوبة لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي غلى التطور، كما انه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أن لا نهاية له، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الناس.

- صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون 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 أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح. والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة على مستوى الطموح الذي يرى انه سيحقق للجميع نقلة حضارية تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره.

- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار 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.

صياغة الاستراتيجية الجديدة

لتحقيق الرؤية والرسالة التي أعدها القائد التحويلي لا بد من وضع استراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة وافرض المتاحة، ونقاط القوة والضعف واستطاعتها مواجهة المنافسين وهذا بتحالف الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل كفريق وشرح الرؤية والاستراتيجية لهم.

تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة

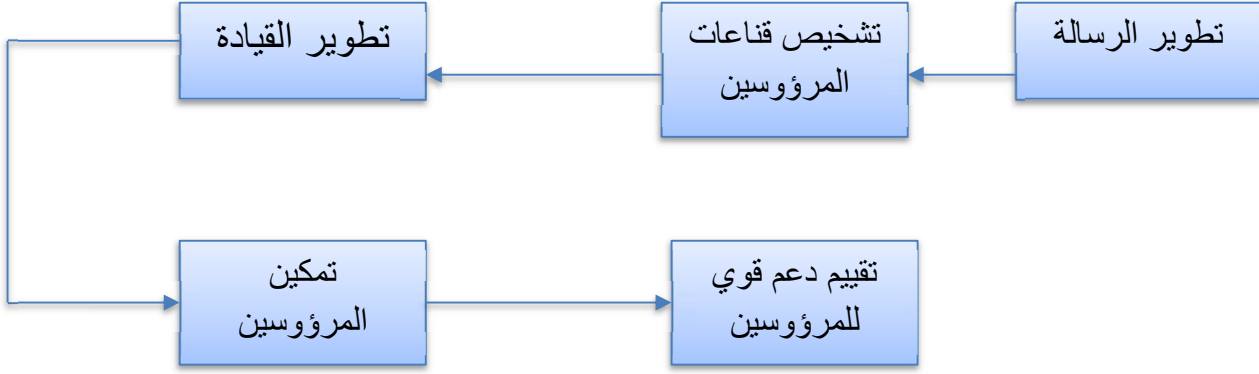
إن تحقيق الرؤية والرسالة لا يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمي السائدة بل اصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة واستراتيجية جديدة، فالقائد التحويلي يجب أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة للعاملين معه وكذلك يتبنونها لأن نجاح التغيير يتطلب التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة تبني برنامج التغيير، من أجل تحسين تنافسية المنظمة لذا يجب توضيح الرؤية والرسالة لجميع العاملين وكذا الحصول على التزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ هذا التغيير.

ثانيا: كيفية بناء القيادة التحويلية

إن تجسيد القيادة التحويلية على ارض الواقع يأتي من خلال عدة مراحل، حددها (Aldage Kuzuhara) بخمس مراحل وهي: (مكيد و تومي، 2016، صفحة 90)

- 1- تطوير الرسالة، بحيث تكون رسالة واقعية تستجيب لفرص المنظمة وتحدياتها.
- 2- تشخيص قناعات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وربطها مع رسالة المنظمة، مما يؤدي إلى خلق فهم مشترك بين الإدارة والمرؤوسين بأن بلوغ هذه الرسالة هي مسؤولية الجميع كشركاء.
- 3- تطوير القيادة، التي تحت المرؤوسين على اعتناق الرسالة والدفاع عنها والولاء لها من أجل تحقيقها.
- 4- تمكين المرؤوسين لعمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة.
- 5- تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق إظهار الاهتمام بحاجاتهم.

شكل رقم (03): مراحل القيادة التحويلية.



المصدر: مكيد علي وآخرون، 2016، القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ص 90.

#### المطلب الرابع: أنماط وكفايات القيادة التحويلية

##### أولاً: أنماط القيادة التحويلية:

يرى بيرنز أن هناك أنماط للقيادة التحويلية تتضمن ما يلي:

##### 1- القيادة العقلانية:

يستخدم مصطلح عقلي للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.

##### 2- القيادة الإصلاحية:

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا فهو لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن إلى أن تكون لديه أيضا الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.

- قد لا يكون البناء الاجتماعي والسياسي مشجعا على مواجهة القضايا والعمل على حلها.

- غياب الإحساس بالهدف العام.

ومع العلم أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا جوهريا.

### 3- القيادة الثورية:

الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة ويدلل على ذلك بأن "لينين" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن "ماو" و "فيدل كاسترو" وقليلين غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد وأن تتوافر لها عدة خصائص منها: (سالم، 2017، صفحة 36)

- أن تكون مكرسة تماما لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت؛
- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث سياسية؛
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

### 4- القيادة البطولية:

فالقائد البطل يتوقع أن يكون الأكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، أو يحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، وأنه يعرف كل شيء في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات. والقيادة البطولية تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد. والقادة البطوليون يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة. (طلال و توفيق، 2022، صفحة 300)

### 5- القيادة الأيديولوجية:

القائد الأيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين وهو قائد كاريزماتي وطبقا للنظرية الكاريزماتية عند هاوس، هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزماتية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتباع، والتماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف، وبهذا الفهم يعتبر القائد الأيديولوجي قائد تحويل لأنه ينشر أفكار ويمثل قدوة للتابعين. (طلال و توفيق، 2022، صفحة 300)

### ثانيا: كفايات القيادة التحويلية

أورد سميث مجموعة أساسية لكفايات القيادة التحويلية التي لا غنى للقائد التحويلي عنها وهي: (غازي، 2015، الصفحات 22-23)

- التعاطف: فالقائد التحويلي يولد التزاما عاليا من العاملين بالمؤسسة من خلال التعامل معهم كأفراد، ومعاملتهم بطريقة عادلة وباستمرار، وإظهار قيمة وجهات نظرهم وآرائهم.
- التغذية الراجعة: فهو متعاطف مع العاملين ومستجيب لمتطلباتهم وانشغالهم ويعترف بإنجازاتهم الفردية والجماعية ويشي عليها، ويسعى إلى توجيههم وإرشادهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الإنجاز: فهو يتواصل مع العاملين ويحفزهم لتحدي افتراضاتهم القديمة والتفكير بحل مشكلاتهم بطرق ابداعية.



- الالتزام: فالقائد التحويلي يأخذ في اعتباره الجوانب الأخلاقية والمعنوية في قراراته ويبني الثقة من خلال النزاهة والعدل ومعالجة ضعف الأداء في العمل.

- الأداء: فهو يشارك العاملين وضع الغايات، والتأكد من أن الأهداف تتحدى العاملين، ويتابع أداء الفرد والمجموعة باستمرار.

- التمكين فهو يشجع العاملين على أخذ مبادرة القيادة من خلال تفويضهم بالسلطة، كما انه يكسب ثقة أتباعه واحترامهم من عمل الأشياء الصحيحة، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين.

- التواصل: يقنع القائد التحويلي العاملين برؤيته المستقبلية، ويستخدم القصص والرموز للتواصل، وبيان أهمية الحس برؤية ورسالة مشتركين.

- الدافعية: فهو يدفع العاملين للشعور بأنهم جزء من الأشياء الهامة التي تحدث فرقا في حياة الآخرين، فهو يشاركهم تحديد هوية مؤسستهم ورؤيتها وقيمها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الخامس: أبعاد القيادة التحويلية والتحديات التي تواجهها

أولا: أبعاد القيادة التحويلية

1-التأثير المثالي (الكاريزماتي):

تعتبر الكاريزماتيكية من أهم مميزات القيادة التحويلية حيث يمتاز بها القائد التحويلي عن غيره من القادة فالقائد التحويلي قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة (شخصية كاريزماتيكية)، يسعى القائد التحويلي إلى تحويل مرؤوسيه ومنظمتهم من وضع إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية حيث يجبه الآخرون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، يستغل القادة التحويليون صفة الكاريزماتيكية لإحياء منظمات تعاني من قصور إداري أو تعثر، فهو شخص مؤثر يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكي أن يخاطب عقول مرؤوسيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة، تدفعهم شخصيته إلى التأمل فيما يقول أو يفعل . (صباح، 2010، صفحة 24) وتعني أيضا مقدرة القائد على كسب ثقة مرؤوسيه واحترامه لأنهم يعتبرونه قدوتهم بحيث يقومون بتقليده تلبية احتياجاته وتقديره الأمر الذي يسهل عليه إقناع مرؤوسيه بقبول التغيير في المنظمة. (شاهر، 2020، صفحة 539)

2-التحفيز الالهامي:

يتصرف القائد بطريقة تدفع وتلهم من حوله، من خلال جعل أعمال ومسؤوليات مرؤوسيه ذات قيمة ومعنى . يقوم القائد التحويلي بإنجاز الأعمال الكبيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، ويقوم برفع الروح المعنوية بينهم وإثارة حماسهم للعمل، ويسعى دائما إلى مشاركة الموظفين في بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة وهذا يحفز العاملين ويولد لديهم الرغبة في العمل كفريق لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة. (صباح، 2010، صفحة 24)

3-الاستشارة الفكرية:

وتتمثل في قدرة القائد على استشارة جهود العاملين الفكرية والتحليلية، وذلك من خلال زيادة وعيهم وإدراكهم لحجم التحديات التي تواجه المنظمة، ومن ثم تشجيعهم على تبني حلول خلاقة للمشكلات التي قد تعترضهم، وتشجيعهم على تبادل الخبرات، بمعنى استشارة القائد لجهود أتباعه ليكونوا مبدعين مبتكرين قادرين على تبني مداخل وطرق جديدة لحل مشكلات العمل. (شاهر، 2020، صفحة 450)

#### 4-الاعتبارية الفردية:

يركز القائد التحويلي اهتمامه بتلبية احتياجات المرؤوسين الشخصية ويساعدهم في تطوير قدراتهم وقابليتهم على انجاز المهام من خلال ارشادهم وتعليمهم وتدريبهم أي يركز على العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه، وإزالة الحواجز التي تعيق عملية التواصل والتفاعل والتعرف على المشاكل التي تواجههم في العمل، ووضع حلول لها وذلك بمشاركةهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم واعارتهم الاهتمام ذلك يؤدي الى ثقة المرؤوسين بأنفسهم وأن لهم دور مهم في المؤسسة وتنمية قيم الولاء والانتماء ووبث روح التعاون ورفع الروح المعنوية التي تزيد من فاعلية مجموعات العمل وتماسكها وتضامنها لتحقيق أهداف المنظمة. (العبيدي، 2022، صفحة 194)

ثانيا: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمات:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر وقد حددت تلك التحديات فيما يلي: (سالم، 2017، الصفحات 38-39)

#### -المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أنتجتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح لا بد للمنظمات أن تستعد للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك من خلال البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

#### -العولمة:

أدى التطور العلمي والتكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى جعل العالم بمثابة قرية صغيرة، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في وقت قصير، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة

#### -القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الضرورة ملحة إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المناسبة للمشكلات ومحاولة تطبيقها ظن وذلك عكس المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

#### -الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية. وتعرف النوعية (الجودة) الشاملة على أنها أسلوب أو نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء والإنتاج من خلال تطوير وتحسين العمليات والنظام القائم والمكون من مدخلات وسلسلة خطوات.

#### - التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهامة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

#### اتخاذ القرار في عالم متغير

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات. (سالم، 2017، الصفحات 38-39)

#### المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي.

تتميز المنظمات التي لديها آمال وطموحات عالية على وجود قادة تحويليين بارزين هدفهم التأثير في المرؤوسين والارتقاء بهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المراد الوصول لها، وللتعمق أكثر سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القائد التحويلي، مهاراته، مهامه، ووظائفه وكذا أوجه الاختلاف بينه وبين القائد غير التحويلي.

#### المطلب الأول: تعريف القائد التحويلي وخصائصه

##### أولا: تعريف القائد التحويلي

يتفق كل من أحمد محمد وكريم ناصر، تيكي وديفانا أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدوافع لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. (محمد، 2021، صفحة 179)

والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم. (ماهر، 2009، صفحة 105)

##### ثانيا: خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وقيادة منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يمتلك عددا من الخصائص ألا وهي: (محمد و حسني، 2010، صفحة 27).

- 1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛
- 2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية؛
- 3- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- 4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛
- 5- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- 6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحج للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

#### المطلب الثاني: مهارات ومهام القائد التحويلي ووظائفه

##### أولاً: مهارات القائد التحويلي

تتضمن مهارات القائد التحويلي ما يلي: (حمود، 2017، صفحة 725)

- القدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
- مساعدة مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
- البحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار، ويقدر جهود المبتكرين والمبدعين.
- تحديد واضح للأهداف، والسماح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها، ويهيأ مهاماً تمثل تحديات، وتغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.
- يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي المحبب.
- يشجع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي للعاملين، والقدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.

##### ثانياً: مهام القائد التحويلي

للقائد التحويلي أربع مهام رئيسية وهي: (مكيد و تومي، 2016، صفحة 91)

**1-تحديد الرؤية أي صورة المستقبل المنشودة:** فهو يوضح للأتباع الحلم، ويجدد لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، مما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة، والأهداف المشتركة بينهم وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك، وقد تتشكل لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم.

**2-إيصال الرؤية للأتباع:** فلا قيمة مهما كانت رائعة وجميلة ما لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها واقعيهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها، وهذا من خلال التغييرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة.

**3-تطبيق الرؤية:** فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عالي ويحدثهم من فوق على مستقبلهم والآمال والأحلام، بل هو يعيش بينهم ويلتصق على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها، والقائد الفعال كذلك صبور وذو تصميم وإرادة عالية في سيره وانطلاقته نحو رؤية جماعته، وبإصراره وثباته تتماسك الجماعة وتزداد ثقتهم بهذه الرؤية وبإخلاص قائدهم وصدقه ووضوح الغموض لديه.

**4-رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية:** فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويعيشها يطبقها على نفسه، فمن أدواره الرئيسية زيادة التزام أتباعه بها، ويستعمل القائد طرقاً شتى لغرس هذا الالتزام منها:

- التشجيع والتذكير المستمر بالقصص والأخبار السابقة كقصص الأنبياء والصالحين.
- مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة.

### ثالثاً: وظائف القائد التحويلي

حددت وظائف القائد التحويلي كما يلي: (بنوناس، 2016، الصفحات 150-151)

#### - إدارة التنافس:

أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية قدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة القدرة التنافسية وذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.
- وضع نظام معلومات شخصية، ونظام معلومات تنظيمية.
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- تحليل عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة ممارسات المنافسين.

#### - إدارة التعقيد:

وتعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير ومستوى الغموض، أو تباين الأهداف والمصالح، وتوسيع المنطقة الجغرافية، ويمكن عمل ذلك من خلال:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل موظف.
- استخدام الحدس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

**- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:**

ولتحقيق ذلك يجب القيام بما يلي:

وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

**- إدارة فرق العمل العالمية:**

يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية، والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية. (نادية، 2022، صفحة 136)

**- إدارة المفاجآت وعدم التأكد:**

على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية، واستعداداتها العقلية، والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة. (نادية، 2022، صفحة 137)

**- إدارة التعليم والتدريب المستمر:**

تحتاج القيادة التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة لكثرة التغيرات التي تواجهها هذه المنظمات، والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها. (بنوناس، 2016، الصفحات 150-151)

**المطلب الثالث: أنواع القائد التحويلي وأوجه الاختلاف بينه وبين القائد غير التحويلي**

**أولاً: أنواع القائد التحويلي**

لقد قام بيرنز بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين ألا وهما: (سالم، 2017، الصفحات 35-36)

**- القائد التحويلي المصلح:**

هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى يتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة، وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقومة للتغيير.

**- القائد التحويلي الثوري:**

هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير وإلى إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي: (كمال الدين ح.، 2015، الصفحات 39-40)

الجدول رقم (1) يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن.
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.
الخبرة	الخبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسن البيئي	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليلي البيئي لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.

المصدر: كمال الدين، حسن علي بكر، 2015، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ص 40.

### المبحث الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري:

يحظى الإبداع الإداري باهتمام كبير من طرف المنظمات، وذلك باعتباره أداة تمكنها من تحقيق أهدافها وتطوير من أدائها وتعزيز مكانتها، غير أن الإبداع الإداري لا يتم دون تهيئة الأرضية المناسبة له والذي يكون ضمن اختصاص القائد التحويلي باعتباره المحفز والملمهم والمشجع لتابعيه للرفع من قدراتهم وإمكانياتهم ودفعهم نحو تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

#### المطلب الأول: التأثير المثالي

يمكن القائد أن يصبح نموذجاً وذلك لقدرته على إلهام الآخرين، حيث أن امتلاك القائد لمجموعة من الصفات الشخصية تفتح المجال أمام العاملين لإبداع، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القائد، كما أن امتلاك القائد للحماسة و محاولة زرعها في تابعيه بغية الإبداع، فنجد القائد يحاول زرع الثقة في نفوس عامليه ويشجعهم على التجريب إضافة لتأكيدهم على أن كل إنسان قادر على الإبداع إذا توفرت عوامل الإبداع والمناخ المناسب، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة وهذا من خلال إتاحة كل من فرص المشاركة وإبداء الرأي وفرصة اتخاذ بعض القرارات. (عتون، 2018، صفحة 241)

#### المطلب الثاني: التحفيز الالهامي

إن اهتمام القائد بمشاعر وعواطف عامليه لتحفيزهم في العمل والحركة والقيادة الالهامية إضافة لحرصه على تأدية المهام بأفضل طريقة ممكنة، لا يكفل بالنجاح إلا إذا كان قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح، وتنفيذ المعلومات، كما يجب أن يتسم بشفافية في العمل والقدرة على الإقناع والذي يسهم في تمكين الموظفين من أن يصبح لديهم دافع نفسي يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، كما أن إضفاء القائد لروح التنافس بين موظفيه تسهم في استشارة قدراتهم الإبداعية للوصول لاقتراحات وأفكار تتسم بالجدية والأصالة. (عتون، 2018، الصفحات 241-242)

#### المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية

تعتبر من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع، مرتبطة بدرجة الحرية الممنوحة للعاملين من طرف قائدهم، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وتقديم حلول والاقتراحات لمشاكل العمل، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم في المنظمة مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهود ممكنة في تقديم اقتراحات وتحسين وتعديل للمشكلات التي يمكن أن تصادفهم في إطار عملهم: (عتون، 2018، صفحة 242)

#### المطلب الرابع: الاعتبار الفردي

هناك ارتباط بين قدرة وكفاءة إنتاجية المنظمة بتوفر المناخ على الثقة والألفة والاحترام وما يمتاز به من علاقات إنسانية، إذ يعتبر اتسام القائد بالنجاح يرجع لكفاءته في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في تعامله معهم، ومن مسؤوليات القائد نجد أن يوفر بيئة اجتماعية تساعد على الإبداع والابتكار، وإشعار القائد لمرؤوسيه بأهميتهم في العمل يساهم في رفعه لروحهم المعنوية ويساهم في بذلهم لأقصى ما لديهم، كما أن مساندة القائد لمرؤوسيه يعد عاملاً مشجعاً يدفعهم نحو التفكير الإبداعي. (الغازمي، 2006، الصفحات 67-68)



- ومن خلال ما سبق يمكننا أن نلمس التأثير الذي تقوم به القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك راجع إلى قدرتها ودورها الكبير في توجيه مختلف الجهود والخبرات والممارسات داخل التنظيم نحو الإبداع الإداري.

#### خلاصة

يمكننا أن نستخلص من هذا الفصل أن للقيادة التحويلية مكانة بارزة وأهمية كبيرة في كافة المنظمات، من حيث أنها تعمل على تعزيز أداء العاملين وتمكينهم فكريا وعمليا وبث روح التعاون والحماس فيهم وتغيير نظرهم للمستقبل بطريقة ايجابية لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال قائد تحويلي يعمل بدوره على ترسيخ هاته الصفات فيهم كما يقوم بتطبيق العدل والمساواة بين مرؤوسيه ويراعي مشاعرهم وظروفهم الشخصية الأمر الذي يؤدي بهم إلى احترامه وتقديره وتطبيق ما يقوله.

## الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة -CILAS- (جمورة) -بسكرة-

## تمهيد

بعد استكمالها للجانب النظري الذي تناولنا فيه كل ما يتعلق بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري، سنحاول في هذا الفصل اختبار ما توصلنا اليه من نتائج نظرية ميدانيا من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعة مواد البناء والإسمنت -CILAS- (جمورة) -بسكرة-، من خلال اختبار وجود تأثير للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري من عدمه، واشتمل الفصل التطبيقي على المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة -CILAS- (جمورة) -بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة CILAS- (جمورة)-بسكرة-

المطلب الأول: تعريف ومهام مؤسسة CILAS - (جمورة)-بسكرة-

يعتبر قطاع الإسمنت من القطاعات المهمة في الاقتصاد الجزائري، كما تحوز مؤسسة CILS جمورة على مكانة مهمة في هذا القطاع، كما تعتبر من المؤسسات الرائدة في المجال الاقتصادي ككل وهذا بالنظر لحصتها السوقية والمكانة التي تحتلها، وهي من المؤسسات التي تجمع بين وسائل الإنتاج ورؤوس الأموال، وسنحاول في هذا المنطلق تقديم تعريف حول هذه المؤسسة ومعرفة أهدافها وهيكلها التنظيمي.

أولاً: التعريف بمؤسسة CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI (جمورة)-بسكرة-

مؤسسة بمؤسسة CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI - (جمورة)-بسكرة- هي شركة خاصة بين مجموعة الاخوة سواكري 51% وشركة لافارج هولسيم الرائدة عالميا في مجال البناء بنسبة 49 % وفقا لقاعدة 49/51 المطبقة على الاستثمارات الأجنبية في الجزائر، افتتحت في 17 أكتوبر 2017 بمنطقة جمورة، حيث بلغت طاقتها الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا، وقدرت تكلفتها استثمارها بـ 35 مليار دينار جزائري، يقدر عدد عامليها 640 عامل مشيد وفقا لقواعد الصناعة وحسب أفضل ما هو معمول به في صناعة الإسمنت في العالم، و تتميز بكونها مدججة ومزودة بأحدث التجهيزات كأكبر مطحنة اسمنت عمودية في العالم، من أولوياتها المحافظة على صحة وسلامة الموظفين والمتقاعدين، مع تجاوز 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث والامتياز التشغيلي والحد من التأثير البيئي وكذا تقليص استهلاك الطاقة النسبية بأكثر من 35%.

ثانياً: مهام مؤسسة CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI - (جمورة)-بسكرة-

إن الهدف من تأسيس مؤسسة CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI - هو صناعة الاسمنت ومواد البناء اضافة لسعي القائمين عليها على الزيادة والجودة والتميز في هذا القطاع، ولقد اتسعت مهامه حيث شملت قطاعات أخرى كالبحت والإنتاج والتطوير، كما وضعت لنفسها المهام الاستراتيجية التالية:

- خفض تكلفة البناء؛

- الحد من الآثار البيئية؛

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة مواد البناء؛

- تطوير شبكات النقل والتخزين والشحن واستغلال تلك الشبكات وتسييرها؛

- البحت والتنقيب والاستغلال.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI - (جمورة)-

بسكرة- وهيكلها التنظيمي

أولاً: أهداف مؤسسة CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI - (جمورة)-بسكرة-

تتمثل استراتيجية المؤسسة في السعي لتحقيق التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة المتكاملة من خلال:

- تزويد سوق الإسمنت جنوب الجزائر.

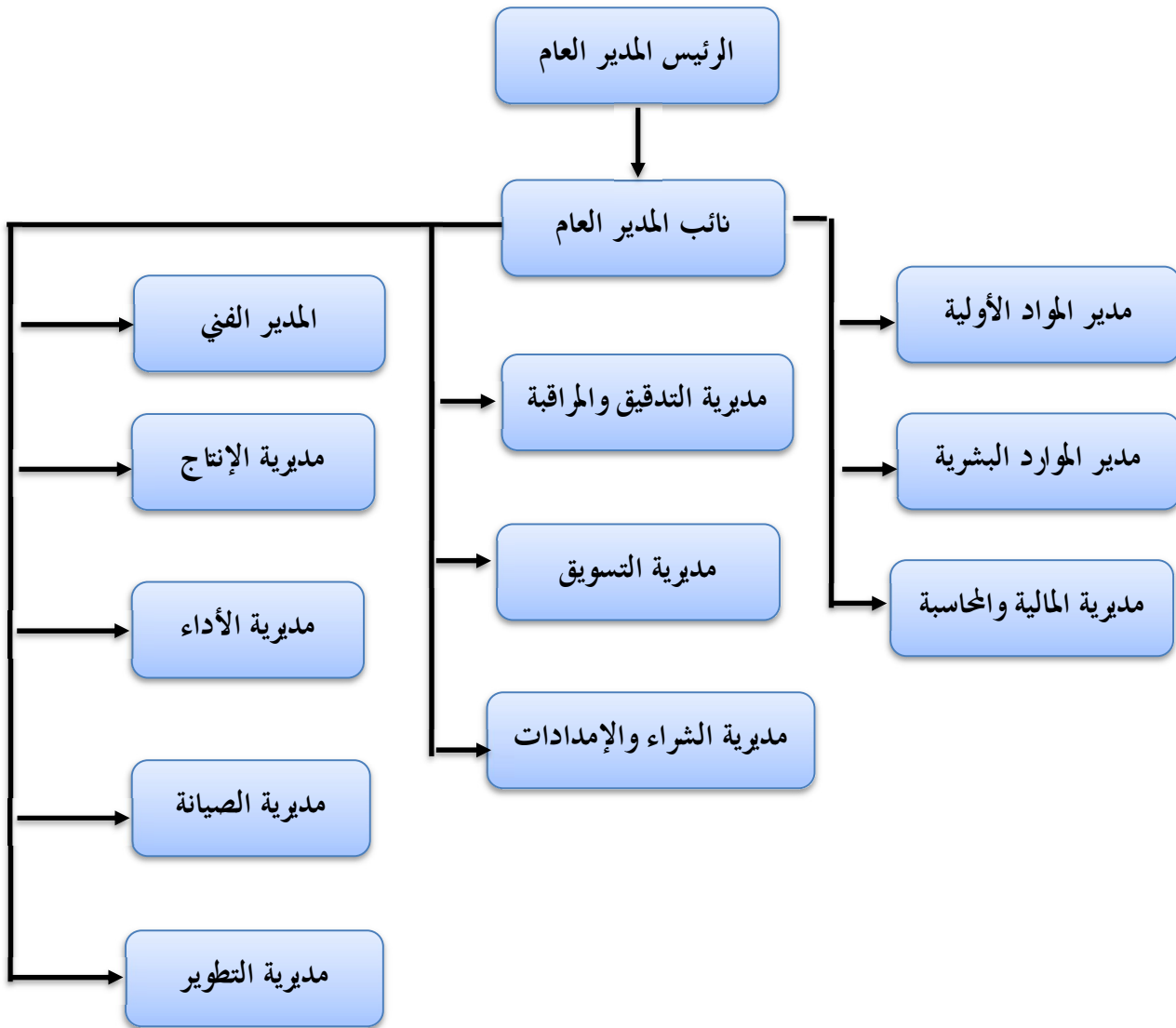
- سياسة الصحة والسلامة والتي تمثل أولوية بالنسبة للمؤسسة.

- إنتاج وتقديم مجموعة من المنتجات والخدمات الأفضل في السوق الجزائرية

- تنظيم وتعزيز نقل المعرفة محليا.
- الحرص على أن يكون لديها بصمة اجتماعية إيجابية مع إجراءات مهيكلة مع شركائها.
- خلق بيئة عمل حيث يوجد الامتثال واحترام القواعد والقوانين.
- توفر للأفراد العاملين بما بيئة متنوعة وشاملة لتعزيز الإنجاز الفردي والأداء الجماعي.
- ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية كما ونوعا لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد.
- ضمان توفير كمية ونوعية المواد الخام اللازمة لتصنيع الاسمنت مع ضمان الاستغلال على المدى الطويل.
- تعزيز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية.
- تقريب المستهلك النهائي من المنتج من خلال إنشاء شبكة توزيع: فعالة أكثر من 500 موزع يغطي المنطقة بأكملها،
- الخلط الخرسانة، وسلسلة من محلات (BATISTORE) لمواد البناء يهدف 100 نقطة بيع في عام 2020.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة -CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI - (جمورة)-بسكرة- لا بد من وجود هيكل تنظيمي لكل مؤسسة، إذ لكل مؤسسة هيكلها الخاص، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول والموظفون التابعون له، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة -CILAS-



المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على المعلومات

المبحث الثاني: إطار المنهجي للبحث

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تقديم عرض تحليلي لتأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في مؤسسة *CILAS-CIMENT LAFARGE SOUAKRI* (جمورة)-بسكرة-، لتتوصل إلى معرفة مدى تأثير كل من أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الاحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية  
1. مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في كل الإداريين الذين يعملون في مؤسسة *CILAS- CIMENT LAFARGE SOUAKRI* - بلدية جمورة-بسكرة- والذي بلغ عددهم 42 مفردة، اخترنا استخدام المسح الشامل نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع استبيانات على الإداريين بلغ عددها (41) إستبانة، وتم استرداد منها (40) استبانة كلها قابلة للتحليل.

2. الوصف الاحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس			
		التكرارات	النسب المئوية
Valid	ذكر	27	67.5
	أنثى	13	32.5
	Total	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

من خلال معطيات الجدول السابق يتبين أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين ولكن بنسب متفاوتة حيث بلغت نسبة الذكور 67.5%، بينما بلغت نسبة الإناث 32.5%، وذلك يمكن أن يكون راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر			
		التكرارات	النسب المئوية
Valid	من 30 إلى 40 سنة	6	15.0
	من 40 إلى 50 سنة	34	85.0
	Total	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

بناء على معطيات الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 50 سنة) وهذا بنسبة مئوية بلغت 85%، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) وهذا بنسبة مئوية تقدر بـ 15%، بينما نلاحظ غياب الفئتين أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة، والذي قد يكون بسبب حساسية المناصب.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة			
	التكرارات	النسب المئوية	
Valid	من 5 إلى 10 سنوات	10	25.0
	من 10 إلى 15 سنة	27	67.5
	أكثر من 15 سنة	3	7.5
	Total	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

اعتماداً على معطيات الجدول السابق يتبين لدينا أن غالبية سنوات الخبرات لأفراد العينة تتراوح من (10 إلى 15 سنة) وهذا بنسبة مئوية قدرها، تليها الفئة ذوي الخبرة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة مئوية 25%، فيما جاءت نسبة الباحثين الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة قليلة جداً قدرها 7.5%، كما نجد غياب تام لأفراد الباحثين الذين يملكون خبرة أقل من خمسة سنوات والذي يمكن أن يكون بسبب غياب الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة، إضافة لطبيعة التوظيف غير الدورية.

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			
	التكرارات	النسب المئوية	
Valid	بكالوريا	3	7.5
	جامعي	37	92.5
	Total	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

من خلال إجابات الباحثين ظهر لدينا فئتين والمتمثلة في بكالوريا، وجامعي بنسبة 92.5% في حين أن فئة الباحثين من فئة البكالوريا جاءت بنسبة 7.5%، في حين نجد غياب لفئة ثانوي فأقل والذي يمكن أن يكون راجع إلى أن الفئة المستهدفة من عينة الدراسة هي فئة الإداريين.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

### 1. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

مصدر وأساليب جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر رئيسي في جمع البيانات والتي تم تصميمها من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ومر إعداد الاستبانة بمجموعة من المراحل بدءاً بإعداد استبانة أولية ثم عرضها على الأستاذ المشرف وتصحيح الأخطاء ثم عرضها على الأساتذة المحكمين لتصحيح في الأخير ويتم توزيعها على الباحثين.

حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما هو موضح فيما يلي:

- القسم الأول: يتمثل في البيانات الشخصية التي تتعلق بعينة الدراسة والتي تتكون من أربعة أجزاء



- القسم الثاني: ينقسم إلى جزئين:

**المحور الأول:** المتعلق بالقيادة التحويلية وأبعادها المختلفة وتضمن على (18) عبارة حيث يتكون بعد التأثير المثالي من ستة عبارات، وبعد التحفيز الالهامي من أربعة عبارات أما بعد الاستثارة الفكرية فينكون كذلك من أربع عبارات، وكذلك بالنسبة لبعده الاعتبار الفردي الذي يتكون من أربعة عبارات.

**المحور الثاني:** المتعلق بالإبداع الإداري وأبعاده المختلفة حيث تضمن عشرين عبارة حيث أن كل بعد من الأبعاد التالية: الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، روح المجازفة (المخاطرة) يتكون من أربعة عبارات

## 2. الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية والوصفية للإجابة على الأسئلة المتعلقة بالبحث واختبار ما مدى صحة فرضياته، وهذه الأساليب:

- برنامج spss.v23

- مقياس الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistic Measures من أجل وصف مجتمع البحث والإجابة عن أسئلته بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- كما استعنا بمعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Cefficient Alpha من أجل قياس ثبات أداة البحث.

- الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون.

- الانحدار الخطي المتعدد.

**المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث**

الجدول رقم(6): صدق أداة الدراسة

Reliability Statistics		
معامل الصدق	Cronbach's Alpha معامل الثبات	N of Items
.8422	.676	38

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

نلاحظ أن معامل الثبات لجل عبارات الدراسة يفوق 60 %، وجاء معدل الثبات العام بـ (67.6 %) وهي نسبة عالية تمكن من الاعتماد على نتائج الدراسة، كما قدر معامل الصدق بـ (84.22 %) وهي نسبة عالية كذلك وبالتالي يمكن الحكم على مدى فعالية الاستبانة وتحقيقها الهدف من الدراسة.

**المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي:**

يتعين علينا أن نختبر طبيعة توزيع بيانات الدراسة لمعرفة إذا كانت تتوزع طبيعياً وذلك لتحديد الأدوات الإحصائية التي يجب استخدامها معالمة كانت أم لا معالمة ويمكن صياغة الفرضية كالتالي:

$H_0$ : تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

$H_1$ : لا تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً

الجدول رقم (7): معاملات الالتواء والتفلطح لمنحنيات الدراسة

	N	الإلتواء		التفلطح	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
التأثير المثالي	40	-.369	.374	-.314	.733
التحفيز الالهامي	40	-.855	.374	-.255	.733
الاستثارة الفكرية	40	-1.445	.374	2.660	.733
الاعتبار الفردي	40	-1.280	.374	6.357	.733
الأصالة	40	-.961	.374	-.259	.733
المرونة الذهنية	40	-1.632	.374	2.376	.733
الطلاقة الفكرية	40	-1.665	.374	2.663	.733
الحساسية للمشكلات	40	-1.122	.374	.291	.733
روح المجازفة (المخاطرة)	40	-.427	.374	-1.064	.733
القيادة التحويلية	40	-1.354	.374	2.289	.733
الابداع الإداري	40	-.466	.374	-.467	.733
Valid N (listwise)	40				

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً كون Kurtosis تراوحت بين (7 \_ -7) و Skewness تراوحت بين (-2 \_ +2)، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ورفض الفرضية البديلة والقائلة لا تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً، ويستلزم قبول الفرضية الصفرية استخدام الإحصاءات اللامعلمية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الجدول رقم (8): الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حسب مقياس ليكارت

الوزن	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى القبول	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط المرجح	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت

المطلب الأول: تحليل متغيرات محور القيادة التحويلية:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه العام لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية

الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4	مرتفع	.740	3.63	أشعر باحترام مسؤولي لي.
3	مرتفع	.730	3.68	أشعر بالفخر والانتماء للمؤسسة.
6	متوسط	.864	3.35	يعمل مسؤولي على ترسيخ المعايير الأخلاقية، الصدق، العدل، الأمانة.
1	مرتفع	.577	3.78	أثق بمسؤولي في العمل.
2	مرتفع	.577	3.77	يشجعنا المسؤول على العمل الجماعي.
5	مرتفع	.784	3.50	أصبحت متمكنا في عملي بفضل الدورات التدريبية.
4	مرتفع	.27786	3.6167	التأثير المثالي
2	مرتفع	.630	3.75	يخاطبني مسؤولي في العمل بحماس وثقة عن المستقبل.
4	مرتفع	.677	3.55	يمنحني مسؤولي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.
1	مرتفع	.385	3.83	يوفر لي المسؤول الفرصة المناسبة للتطور والابتكار.
3	مرتفع	.632	3.60	يقدر مسؤولي مجهوداتي في العمل ويثني عليها.
3	مرتفع	.32516	3.6813	التحفيز الالهامي
3	مرتفع	.608	3.70	ينبهني مسؤولي للأخطاء المهنية لمعالجتها.
1	مرتفع	.530	3.78	يصغي مسؤولي لاقتراحاتي وآرائي.
2	مرتفع	.599	3.73	يشجعني مسؤولي على إظهار كل قدراتي ومواهب الكامنة.
2	مرتفع	.599	3.73	يزودني مسؤولي بالمعلومات والمعرفة.
1	مرتفع	.34617	3.7312	الاستشارة الفكرية
1	مرتفع	.530	3.78	يحفزني مسؤولي إيجابيا في العمل.
3	مرتفع	.764	3.68	يشجعني مسؤولي على التعلم والتدريب.
4	مرتفع	.736	3.65	يرفع مسؤولي من ثقتي بقدراتي.
2	مرتفع	.679	3.72	يهتم مسؤولي بتطوير أدائي.
2	مرتفع	.43074	3.7062	الاعتبار الفردي
	مرتفع	.24753	3.6839	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

التحليل:

من خلال معطيات الجدول السابق نجد أن صفة التأثير المثالي للقيادة التحويلية موجودة بدرجة مرتفعة بمقدار قدره 3.61 وانحراف معياري قدره 0.27 وذلك يعود إلى تقديم القادة لاحترام لتابعيهم وإشعارهم بالفخر والثقة وتشجيعهم

على العمل الجماعي وتمكينهم من العمل الجماعي من خلال الدورات التدريبية التي يقومون بها حيث جاءت كلها بدرجة مرتفعة تتراوح بين 3.60 و3.78، إلا أن ترسيخ القادة للمعايير الأخلاقية المتمثلة في الصدق والعدل والأمانة لم يكن بشكل المطلوب حيث جاء بدرجة متوسطة 3.35.

التحفيز الالهامي: من خلال إجابات الباحثين يتبين أن صفة التحفيز الالهامي موجودة في القيادة التحويلية حيث جاءت بدرجة مرتفعة قدرها 3.68 وانحراف معياري قدره 0.32 هذا راجع لكون القادة يخاطبون تابعيهم بحماس وثقة عن المستقبل ويمنحونهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار ويوفرون لهم فرص المناسبة للتطوير والابتكار ويقدمون مجهوداتهم، ويشنون عليها حيث جاءت إجابات العبارات محصورة بين 3.69 و3.83 وجاءت بدرجة مرتفعة.

الاستشارة الفكرية: من خلال إجابات الباحثين نجد أن صفة الاستشارة الفكرية عند القيادة التحويلة موجودة بدرجة مرتفعة وهذا بمقدار قدره 37.5 وانحراف معياري قدره 0.34 راجع لكون القيادة التحويلية تنبه التابعين للأخطاء المهنية وتصغي لآرائهم ومقترحاتهم وتشجعهم على إظهار القدرات والمواهب الكامنة لديهم وتزودهم بالمعلومات والمعرفة، وهذا بالنظر إلى كون متوسط الحسابي للعبارات جاء محصور بين 3.70 و3.78 وجاءت بدرجة مرتفعة

الاعتبار الفردي: من خلال المعطيات الموجودة في الجدول السابق يتبين أن القيادة التحويلية في مؤسسة محل الدراسة تتحلى بصفة الاعتبار الفردي حيث جاءت هذه الصفة بدرجة مرتفعة بمقدار قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 0.43 وهذا راجع لقيامها بالتحفيز الإيجابي لعاملها وتشجيعها لهم على التعلم والتدريب ورفع ثقتهم بقدراتهم وتطوير أدائهم وهذا كون المتوسط الحسابي للعبارات جاء بين 3.65 و3.78. وجاءت بدرجة مرتفعة

#### القيادة التحويلية:

من خلال معطيات الجدول السابق نجد توفر القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة حيث جاءت درجة توفرها مرتفعة وهذا بمقدار قدره 3.68 ويرجع ذلك لتوفر كل من التأثير المثالي والتحفيز الالهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي بدرجة مرتفعة ومتقاربة تفوق كلها 3.61 وتقل عن 3.73.

#### المطلب الثاني: تحليل متغيرات محور الإبداع الإداري:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه العام لإجابات أفراد

عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري

الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	مرتفع	.670	3.75	أتحلى بمجموعة من القيم الخاصة والتي أؤمن بها.
4	مرتفع	.700	3.65	أسعى للوصول لأساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهني في العمل.
1	مرتفع	.446	3.83	أحاول إنجاز المهام الموكلة لي بأسلوب الخاص.
3	مرتفع	.506	3.73	أحاول أن أقدم أفكار جديدة وغير مألوفة للآخرين.
2	مرتفع	.32987	3.7375	الأصالة
1	مرتفع	.362	3.85	أسعى لإيجاد حلول وبدائل وأنظر للقضايا من عدة زوايا.
2	مرتفع	.516	3.80	أهتم بمقترحات وأفكار وآراء الآخرين وأحاول الاستفادة

				منها.
4	مرتفع	.667	3.63	أحرص على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين الفترة والأخرى.
3	مرتفع	.554	3.72	أقبل الأفكار الجديدة.
3	مرتفع	.37124	3.7500	المرونة الذهنية
4	مرتفع	.608	3.70	أملك المهارة في طرح أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة.
3	مرتفع	.640	3.72	أقدم الأفكار والمقترحات الجديدة بكل تلقائية.
2	مرتفع	.543	3.75	أمتلك مهارة النقاش والحوار.
1	مرتفع	.620	3.78	أملك القدرة على التفكير السريع حسب طبيعة الموقف.
1	مرتفع	.36228	3.7375	الطلاقة الفكرية
3	مرتفع	.687	3.70	لدي القدرة في التعامل مع المشكلات التي تواجهني.
1	مرتفع	.494	3.75	أقدم حلول مسبقاً لمشكلات العمل التي يمكن أن تحدث مستقبلاً.
4	مرتفع	.781	3.57	أملك القدرة على إيجاد المشاكل التي لا يراها الآخرون
2	مرتفع	.554	3.73	أسعى لإيجاد نقاط القصور والضعف في العمل بغية التصدي لها.
5	مرتفع	.39528	3.6875	الحساسية للمشكلات
3	مرتفع	.807	3.63	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال إبداعية.
4	مرتفع	.813	3.43	أختار ما يناسبني من حلول وأساليب للعمل بغض النظر عن كونه مقبولاً أو شائعاً.
2	مرتفع	.580	3.65	أحاول تجربة أساليب جديدة في العمل بغض النظر عن احتمالية فشلها.
1	مرتفع	.501	3.83	أقوم بإنجاز مهام تتميز بكونها ذات مجازفة عالية.
4	مرتفع	.34431	3.6312	روح المجازفة (المخاطرة)
	مرتفع	.20060	3.7088	الابداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

### التحليل:

من خلال معطيات الجدول السابق يتبين أن بعد الأصالة للإبداع الإداري موجود بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره **3.73** وانحراف معياري قدره **0.32**، وهذا راجع لكون الفرد الإداري يعتمد على أسلوب خاص في إنجاز المهم الموكلة له ويتحلى بمجموعة من القيم الخاصة كما يحاول تقديم أفكار جديدة لأخرين كما يسعى للوصول إلى أساليب جديدة لحل المشاكل وهذا بالنظر إلى إجابة العبارات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (**3.65** و**3.83**) وجاءت بدرجة مرتفعة.

المرونة الذهنية: من خلال إجابات الباحثين تبين لنا أن بعد المرونة الذهنية للإبداع الإداري موجود بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره **3.75** وانحراف معياري قدره **0.73** وهذا يعود إلى سعي الإداري لإيجاد حلول وبدائل للمشاكل

واهتمامه بمقترحات وأفكار الآخرين محاولا الاستفادة منها وتقبله لأفكار الجديدة وحرصه على إحداث تغييرات جديدة في أساليب العمل بين الفترة والأخرى وهذا كون المتوسط الحسابي لعبارات الدراسة جاء ما بين 3.63 و 3.85 وجاءت بدرجة مرتفعة.

الطلاقة الفكرية: اعتمادا على معطيات الجدول السابق نلاحظ أن بعد الطلاقة الفكرية لإبداع الإداري موجود بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.36 وهذا بسبب قدرة الفرد الإداري على التفكير السريع حسب طبيعة الموقف وامتلاكه مهارة النقاش والحوار وكذا تقديمه لأفكار ومقترحات جديدة بكل تلقائية وامتلاكه المهارة في طرح الأفكار خلال فترة قصيرة وهذا كون متوسط الحسابي لمختلف العبارات تراوح بين 3.70 و 3.78. وجاءت بدرجة مرتفعة

الحساسية للمشكلات: من خلال الجدول السابق يتبين أن بعد الحساسية للمشكلات للإبداع الإداري متوفر بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.68 وانحراف معياري قدره 0.39 وهذا راجع إلى قدرته على تقديم حلول مسبقة للمشكلات، وسعيه لإيجاد نقاط القصور والضعف في العمل بغية التصدي لها، وقدرته على التعامل مع المشكلات التي تواجهه، إضافة إلى امتلاكه القدرة على إيجاد المشاكل التي لا يراها الآخرون وهذا بالنظر للمتوسط الحسابي للعبارات حيث تراوح بين 3.57 و 3.75. وجاءت بدرجة مرتفعة.

روح المجازفة (المخاطرة): تبين لنا من معطيات الجدول السابق أن بعد روح المجازفة للإبداع الإداري مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب 3.63 وانحراف معياري 0.34، وهذا راجع إلى إنجاز الإداري لمهامه والتي تتميز بمجازفة عالية، ومحاولته تجربة أساليب جديدة في العمل بغض النظر عن احتمالية فشلها، ويتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال إبداعية، وأيضا يختار الحلول والأساليب التي تناسبه في العمل بغض النظر عن كونها مقبولا أو شائعا وهذا من خلال النظر إلى المتوسط الحسابي للعبارات والذي تراوح ما بين 3.43 و 3.83 وجاءت كلها بدرجة مرتفعة.

الإبداع الإداري من خلال معطيات الجدول السابق تبين أن الإبداع الإداري موجود في المؤسسة محل الدراسة وبدرجة مرتفعة حيث جاء بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري 0.20 وهذا راجع لتوفر مختلف أبعاده والمتمثلة في الأصالة والمرونة الذهنية والطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات وروح المجازفة حيث فاقت كلها 3.63 وكانت أقل من 3.75 وجاءت بدرجة مرتفعة.

### المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

الفرضيات الإحصائية للدراسة: لإختبار فرضيات الدراسة توجب صياغة مجموعة من الفرضيات الإحصائية وبدائلها على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية:

H0: يوجد تأثير للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: لا يوجد تأثير للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

والتي يندرج تحتها فرضيات فرعية والمتمثلة في:

الفرضية الفرعية 01:

H0: يوجد تأثير لبعء التأثير المثالي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: لا يوجد تأثير لبعء التأثير المثالي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية 02:**

H0: يوجد تأثير لبعء التحفيز الالهامي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: لا يوجد تأثير لبعء التحفيز الالهامي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية 03:**

H0: يوجد تأثير لبعء الاستشارة الفكرية في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: لا يوجد تأثير لبعء الاستشارة الفكرية في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية 04:**

H0: يوجد تأثير لبعء الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: لا يوجد تأثير لبعء الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الرئيسية 1 وفرضياتها الفرعية نختبر علاقة ارتباط القيادة التحويلية وأبعادها مع الإبداع الإداري وذلك من خلال اختبار Pearson Correlation للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، كون الارتباط المعنوي أحد أهم الشروط لوجود تأثير لأحد المتغيرات في الآخر والجدول التالي يمثل مصفوفة الارتباط حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V23:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

		مصفوفة الارتباط				
		التأثير المثالي	التحفيز الالهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية
الإبداع الإداري	معامل الارتباط لبرسون	.711**	.505**	.223	.428**	.411**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.166	.006	.000
	N	40	40	40	40	40

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

يوضح الجدول السابق علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية ومختلف أبعادها مع الإبداع الإداري حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط للقيادة التحويلية كمتغير مستقل مع الإبداع الإداري الذي قدر بـ 41.1% ويعتبر هذا الارتباط متوسط ومعنوي عند مستوى دلالة 0.05، كما أن النتائج أوضحت وجود علاقة ارتباط معنوية للإبداع الإداري بكل من التأثير المثالي بدرجة كبيرة قدرت بـ 71.7% كذلك التحفيز الإلهامي بدرجة متوسطة قدرت بـ 50.5% وبالاعتبار الفردي بدرجة متوسطة قدرت بـ 42.8% ما يجعلنا نقبل الفرضيات الصفرية لهذه الأبعاد، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية لبعء الاستشارة الفكرية مع الإبداع الإداري ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها وبالتالي نقبل كل من الفرضيات التالية:

- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين التأثير المثالي والإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحفيز الالهامي والإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستنارة الفكرية والابداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاعتبار الفردي والابداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

ومنه يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

وفيما يلي الجداول تعرض اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار وجود تأثير للقيادة التحويلية ممثلة بأبعدها في

الإبداع الإداري من عدمه:

جدول رقم (12): القدرة التفسيرية للنموذج

معاملات الارتباط والتحديد للنموذج				
خطأ التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
.2035	.300	.325	.424 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), x4, X3, X1, X2

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

من الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط 0.42 أي يوجد ارتباط متوسط بين المتغير المستقل القيادة التحويلية ممثل بأبعاده والمتغير التابع الإبداع الإداري، وقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.32$ )، يبين أن المتغير المستقل القيادة التحويلية ممثلاً بأبعاده يفسر ما مقداره 0.325 من التباين في المتغير التابع الإبداع الإداري، فيما 0.675 المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى خارجة عن نموذج الدراسة.

جدول رقم (13): إختبار المعنوية الكلية للنموذج

تحليل التباين ANOVA <sup>a</sup>					
مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
.022 <sup>b</sup>	1.025	.041	4	.165	بين المجموعات
		.040	35	1.405	خارج المجموعات
			39	1.569	المجموع

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

b. Predictors: (Constant) أبعاد القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

من الجدول أعلاه فإن قيمة  $F = 1.025$  عند مستوى دلالة 0.022 وهو أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية ومنه يمكن الحكم على المعنوية الكلية للنموذج أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ممثلاً بأبعاده مجتمعة في الإبداع الإداري.



جدول رقم (14): إختبار المعنوية الجزئية للنموذج

النموذج	المعاملات غير المعيارية للنموذج		المعاملات المعيارية	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(الثابت)	2.787	.512	5.442	.000
	التأثير المثالي	.120	.139	.167	.869
	التحفيز الالهامي	.040	.122	.064	.326
	الاستشارة الفكرية	.134	.097	.231	1.381
	الاعتبار الفردي	.036	.088	.077	.409

a. Dependent Variable: الإبداع الإداري

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss.v23

قيمة T المحسوبة 5.442 عند من مستوى الدلالة أقل من 0,05 لكل الأبعاد الممثلة للمتغير المستقل أي أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية ما عددا بالنسبة للبعد الاستشارة الفكرية، ومنه يمكن الحكم على المعنوية الجزئية للنموذج أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الإبداع الإداري ما عدا الاستشارة الفكرية وهو ما قد أكدته اختبار الارتباط بيرسون، أما فيما يخص الميل الثابت فهو معنوي عند مستوى المعنوية 0,000 أي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ .

إذا نقبل الفرضيات الصفرية لكل من الفرضيات الإحصائية الأولى والثانية والرابعة كالاتي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

أما في ما يخص الفرضية الإحصائية الثالثة فنرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها أي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

ومنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05.

إذن فمعادلة نموذج الانحدار جاءت كالاتي:

$$0.036 \text{ (الاعتبار الفردي)} + 0.40 \text{ (التحفيز الالهامي)} + 0.120 \text{ (التأثير المثالي)} + 2.787 = \text{إبداع إداري}$$

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: تفسير تشخيص متغيرات الدراسة:

تفسير نتائج الدراسة الخاصة بالقيادة التحويلية:

- أشارت نتائج الدراسة على أن مستوى التأثير المثالي في مؤسسة CILAS مرتفع، كون مؤشرات الدراسة حازت على نسب مرتفعة حيث نجد أن القيادة تشعر إدارييها بالاحترام وتشجعهم على العمل الجماعي وتدفعهم للشعور بالثقة وبلا انتماء نحو المؤسسة وتقدم لهم دورات تدريبية.

- أشارت نتائج الدراسة على وجود التحفيز الالهامي في المؤسسة محل الدراسة بشكل مرتفع، حيث أكد الباحثين على أن القادة يخاطبونهم بحماس وثقة عن المستقبل ويوفرون لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار وفرص التطوير والابتكار ويقدمون مجهوداتهم التي يبذلونها ويثنون عليها

- أشارت نتائج الدراسة على وجود بعد الاستشارة الفكرية في المؤسسة محل الدراسة بشكل مرتفع، حيث أن القادة يبنهون مسؤوليهم لأخطاء المهنية لمعالجتها ويصنعون لمقترحاتهم ويشجعونهم على إظهار القدرات والمواهب الكامنة التي يملكونها كما يزودونهم بالمعلومات والمعرفة

- أشارت نتائج الدراسة على وجود بعد الاعتبار الفردي في المؤسسة محل الدراسة بشكل مرتفعا، والذي يفسر من خلال إجابة الباحثين بأن القادة يحفزونهم إيجابيا في العمل ويهتمون بتطوير أدائهم ويشجعونهم على التعلم والتدريب ويرفعون من ثقتهم بأنفسهم.

تفسير نتائج الدراسة الخاصة بالإبداع الإداري:

- شارته نتائج الدراسة على وجود بعد الأصالة في المؤسسة محل الدراسة مرتفعا، كون أن إجابات الباحثين تشير على أنهم يتحلون بمجموعة من القيم الخاصة ويحاولون تقديم أفكار جديدة وغير مألوفة للآخرين وإنجاز مهامهم بأسلوب خاصة والسعي للوصول لأساليب جديدة للمشاكل التي اواجه العمل

- أشارت نتائج الدراسة على أن بعد المرونة الذهنية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعا، كون أن إجابات الباحثين تشير إلى أنهم ينظرون للقضايا من عدة زوايا ويسعون للوصول لحلول وبدائل وكونهم مهتمين بآراء الآخرين للاستفادة منها وتقبل آراء الآخرين وحرصهم على تغييرات جديدة في أساليب العمل بين الفترة والأخرى

- أفضت نتائج الدراسة على وجود الطلاقة الفكرية في المؤسسة بدرجة مرتفعة، كون أن إجابات الباحثين تؤكد على امتلاكهم للمهارة في طرح أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة وامتلاكهم لمهارة النقاش والحوار والتفكير السريع وتقديم مقترحات الجديدة بشكل تلقائي

- أشارت نتائج الدراسة على وجود الحساسية للمشكلات لدى المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال امتلاك الإداريين لقدرة التعامل مع المشاكل التي تواجههم وقدرة إيجاد حلول لا يراها الآخرون وإيجاد حلول مسبقا إضافة لسعيهم لإيجاد نقاط القصور والضعف في العمل بغية التصدي لها.

- أشارت نتائج الدراسة على وجود روح المجازفة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال أن الإداريين يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال إبداعية ويختارون ما يناسبهم من حلول أساليب بغض النظر عن كونه مقبولا أو شائعا ومحاولتهم لتجربة جديدة في العمل بغض النظر عن احتمالية فشلها، كما أنهم يقومون بإنجاز مهام تتميز بكونها عالية المجازفة

وبناء على كل ما سبق يمكننا أن نجد أن كل من القيادة التحويلية الممثلة بأبعاده الأربعة إضافة لإبداع الإداري ممثلا بأبعاده متوفران في مؤسسة CILAS بسكرة

ثانيا: تفسير نتائج اختبار الفرضيات:

أشارت نتائج الدراسة على وجود تأثير للبعد التأثير المثالي في الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في مؤسسة

**CILAS** بسكرة عند مستوى دلالة **0.05**

فكلما زاد مستوى تأثير المثالي كلما زاد مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد على أن شعور الإداري بالفخر والانتماء للمؤسسة وشعوره باحترام وثقة مسؤوليه وتوفير له الدورات التدريبية والتشجيع على العمل الجماعي أي أن الإداري يعتبر القائد نموذجاً يحتذى به كلها هذا سوف يؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري في المؤسسة، مثل إتباع أساليب جديدة في العمل أو إنتاج أفكار أصيلة وفريدة.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود تأثير للتحفيز الإلهامي في مؤسسة **CILAS** بسكرة **0.05**

فكلما زاد مستوى التحفيز الإلهامي كلما أدى إلى زيادة الإبداع الإداري وهذا ما يؤكد على أنه كلما كان القائد حريصاً على بث الثقة والحماسة في تابعيه وتقديم تقدير لمجهوداتهم وبتيح لهم فرص المشاركة في القرارات والتطوير سوف يؤدي إلى استثارة قدراتهم الإبداعية مما يؤدي بهم إلى خلق أفكار أصيلة وجديدة.

أظهرت نتائج الدراسة أنه: لا يوجد تأثير لبعد الاستشارة الفكرية في الإبداع الإداري في مؤسسة **CILAS** عند مستوى دلالة **0.05** ، على الرغم من أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية للاستشارة الفكرية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يشير إلى أن تنبيه المسؤولين لإداريين لأخطاء وتزويدهم بالمعلومات والمعرفة وإصغائه لاقتراحاتهم لم يكن كافي لتحقيق الإبداع الإداري ودفع العاملين نحو التفكير والعمل الإبداعي

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير لاعتبار الفردي في الإبداع الإداري في مؤسسة **CILAS** عن مستوى دلالة **0.05**

حيث أنه كلما زاد مستوى الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية كلما أدى إلى الإبداع الإداري، مما يفسر على أن تشجيع القادة على التعلم والتدريب والاهتمام بتطوير الأداء والتحفيز الإيجابي في العمل ورفع ثقة بقدراتهم سوف يؤدي إلى الإبداع الإداري، بحيث كل هذا سوف يساهم في رفع معنوياتهم وبذلهم لأقصى ما عندهم مما يؤدي بهم نحو العمل والتفكير الإبداعي.

وفي إطار ما تم تقديمه يمكننا أن نقول بأنه يوجد تأثير للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري كون القيادة التحويلية هي المسؤولية عن دفع الإداريين نحو العمل الإبداعي من خلال توفير كل العوامل المناسبة.

## خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل الى كل من تعريف مؤسسة *CILAS* ومهامها وهيكلها التنظيمي، ولقد استهدفت هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية التالية: ما هو مستوى تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي وزع على عينة من الإداريين في مؤسسة *CILAS*، ثم قمنا بتحليل وتفريغ البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيانات بالاستعانة ببرنامج *SPSS.V23* من أجل تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري بمؤسسة *CILAS* (جمورة)-بسكرة-، ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا وجود تأثير لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي) في الإبداع الإداري وهذا يدل بأن المؤسسة كلما اعتمدت على القيادة التحويلية كلما زاد مستوى الإبداع الإداري لدى الاداريين.

خاتمة

نظرا للدور الكبير الذي يجوز عليه الإبداع الإداري في تنمية وتطوير المؤسسات خاصة في ظل بيئة تمتاز بالديناميكية والسرعة الشديدة، لذلك نجد أنه حظي باهتمام كبير من طرف ذوي الاختصاص ولأن تحقيق إبداع الإداري يتطلب من المؤسسات قيادة فعالة تساهم في تحقيقه والتي يمكن أن تتلخص في القيادة التحويلية وهذا بالنظر للدور الكبير الذي تقوم به القيادة التحويلية في تشجيع العمال وتوفير كل المتطلبات اللازمة لتحقيق العملية الإبداعية، لذلك قمنا بتحرير جانب نظري متعلق بجملة من المفاهيم الأساسية حول القيادة والإبداع الإداري إضافة إلى جانب ميداني تم إجراءه على الموظفين الإداريين في مؤسسة CILAS - بسكرة- وفي ختام دراستنا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في ما يلي:

#### النتائج النظرية: تتمثل النتائج النظرية فيما يلي:

- يعتبر الإبداع الإداري والقيادة التحويلية عنصران مكملان لبعضهما البعض وتعتبر القيادة التحويلية الركيزة الأساسية في المنظمة لما لها من أهمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين.
- تساهم القيادة التحويلية وتؤثر في نشر الفكر الإبداعي وتحفيز الأفراد لتبني الإبداع الإداري انطلاقا من تفعيل مختلف أبعادها والمتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

#### النتائج التطبيقية:

في إطار الجانب الميداني من الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- مستوى التأثير المثالي في مؤسسة CILAS كان مرتفعا، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.61).
- مستوى التحفيز الإلهامي كان مرتفعا في مؤسسة CILAS حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.68).
- كما جاء مستوى الاستشارة الفكرية في مؤسسة CILAS مرتفعا وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.73).
- أما مستوى الاعتبار الفردي في مؤسسة CILAS كان مرتفعا حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.70).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي) في الإبداع الإداري بمؤسسة CILAS عند مستوى دلالة أقل من (0.05).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الإستشارة الفكرية في الإبداع الإداري بمؤسسة CILAS عند مستوى دلالة أقل من (0.05).
- يوجد تأثير للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري قيمته 32.5 % في مؤسسة CILAS عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

#### المقترحات:

- من خلال ما تم التطرق له في الجانب النظري، وكذلك النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية، يمكننا تقديم جملة من التوصيات على النحو التالي:
- ضرورة سعي المسؤول على ترسيخ كل من المعايير الأخلاقية المتمثلة في الصدق، العدل، الأمانة لدى مرؤوسيه.
- مواصلة العمل على تعزيز الإبداع لدى المرؤوسين الأمر الذي يشجعهم على ابتكار أساليب عمل جديدة واقتراح حلول إبداعية لحل المشكلات.

- كما نلمس توجه المسؤول نحو تحفيز وتوجيه مرؤوسيه وكذا إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وبالتالي نوصي بالمواصرة على هذا المنوال.

-المحافظة على الاتجاه الإيجابي الذي تعمل به المنظمة من أجل تحقيق الإبداع الإداري من خلال قيادة فعالة.

## قائمة المراجع



أولاً/: المراجع العربية

1. الكتب:

- 1) أحمد الشايب، عنان أبو حمور حومر. (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان-الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 2) العلق بشير. (2015). القيادة الإدارية. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3) جمال خير الله. (2009). الإبداع الإداري. عمان-الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 4) حسن على بابكر كمال الدين. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 5) سالم عبد الله الفاخوري. (2018). سيكولوجية الابداع. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- 6) حسن علي بكر كمال الدين. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 7) رعد مهدي زروقي-استبرق مجيد علي لطيف. (2018). التفكير وانماطه. بيروت-لبنان: دار الكتب العلمي.
- 8) سهير ممدوح التل. (2013). الابداع. عمان-الأردن: دار الفكر.
- 9) عزة جلال مصطفى نصر، عدنان محمد أحمد. (2014). ادارة الاصول الفكرية. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات المصرية.
- 10) محمد الفاتح بشير المغربي. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الجيزة-مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- 11) محمد علي عاشور. (2021). القيادة. الأردن: حمادة للنشر والتوزيع.
- 12) منال البارودي. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 13) ميسون العبيدي، مفاهيم معاصرة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2023، ص 194.
- 14) لطفي أبو طاحون أمل. (2012). قيادة التربوية الفاعلة. عمان-الأردن: أواج للنشر والتوزيع.
- 15) رعد مهدي زروقي-استبرق مجيد علي لطيف. (2018). التفكير وانماطه. بيروت-لبنان: دار الكتب العلمي.

2. المقالات

- 1) أحلام إبراهيم العيثاوي اسماء علي جهام الكاوي. (2011). دور الابداع الاداري في استراتيجية تطوير التعليم العام. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، صفحة العدد 23. 241-284.
- 2) أحمد ميس الشمري حمود. (2017). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة لدولة الكويت. القاهرة، جامعة الأزهر، مصر: العدد 176، جزء الأول. 713-749.
- 3) أمال محمد محمد مصطفى. (2020). أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على دعم الابداع الاداري والابتكار الاداري لدى العاملين. مجلة بحوث الشرق الاوسط، صفحة العدد 57 الجزء الثاني. 37-96.

- 4) أنس بن عبد الرحمان سعيد الغامدي، كمال بن نواوي توحيد فلمبان. (2022). دور فرق العمل في تنمية الابداع الاداري للموظفين دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، صفحة 6 عدد 22. 70-116.
- 5) جلال شيخ العيد نافل، عبد العزيز سلامة أشرف، وسليمان الصوفي أشرف. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". كلية علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية: مجلة علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية.
- 6) حسين هابل زعيل. (2023). أثر غدارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري دراسة استطلاعية في معهد التدريب النفطي البصرة. مجلة كلية شط العرب، صفحة العدد 2. 01-24.
- 7) حمادة محمدي. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل لوزارة الشباب والرياضة. مصر: مجلة تطبيقات علوم الرياضة كلية التربية والرياضة.
- 8) ريم داخل سعيد الحمداوي. (2022). الابداع الاداري وعلاقته بأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الاداريات بجامعة ام القرى. مجلة كلية التربية، صفحة العدد 29 الجزء 1. 01-107.
- 9) زرار عياشي وغياد كريمة. (2023). ممارسة القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري من وجهة نظر عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية سكيكدة. مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي، صفحة 1 مجلد 1 العدد 2. 20.39.
- 10) زهرة بن يخلف، نوال عباس. (2021). دراسة العلاقة بين خصصية المجتمع الجزائري وتنامي متطلبات الابداع الاداري. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، صفحة المجلد 5 العدد 9. 165-183.
- 11) سعد مجيد عبد الله. (2013). دور استراتيجيات الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، صفحة المجلد 15 العدد 4. 25-49.
- 12) صبري ماهر. (2009). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية). العدد 78. العراق، جامعة العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد. 100-141.
- 13) عبد الكريم مفتاح المائل وعبد السلام محمد المائل. (2021). تحليل مدى ممارسة الابداع الاداري من وجهة نظر الموظفين بالإدارة العامة في جامعة مرقب. مجلة الدراسات الاقتصادية، صفحة المجلد 4 عدد 1. 235-249.
- 14) عبد الله علي هادي العفاد، سارة عيضة مهدي الحيلة. (2023). بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل للإبداع الاداري. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، صفحة مجلد 4 عدد 2. 255-281.
- 15) علي مكيد، و حسينة قديرة تومي. (2016). القيادة التحويلية كآلية تغيير لتحقيق التميز والتفوق للمنظمات. جلفة، جامعة زيان عاشور، الجزائر: مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. 87-99.
- 16) غربي العتري طلال، و هبة عودة أبو عيادة توفيق. (2022). القيادة التحويلية "مبادئ وتحدياتها". الأردن، جامعة الأردنية: مجلة أبحاث ، مجلد 3. 295-308.

- (17) فاطمة السيد صادق. (2022). الابداع الاداري كمدخل لتحقيق الزيادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. مجلة كلية التربية، صفحة العدد الاول الجزء الثالث. 01-154.
- (18) فاطمة قوال. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. تلمسان، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر: جامعة تلمسان. 260-271.
- (19) محمد عبد الله حسن حميد، رجاء محمد الهمداني. (2020). مهارات الابداع الاداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء. مجلة جامعة البيضاء، صفحة المجلد 2 العدد 1. 01-23.
- (20) محمد عبيد شاهر. (2020). تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية. (3). مجلة الأردنية لإدارة الأعمال. 534-560.
- (21) محمد علي البطي-محمد ياسين دبنون-مصباح سالم العماري-سعيد أبريك أبو رميلة. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، صفحة العدد 1. 66-94.
- (22) مشاعل موسى حمود النويصر. (2022). الابداع الاداري واثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود. مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية، صفحة المجلد 2 العدد 3. 01-25.
- (23) معن بن محمد المدني. (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى الموظفين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة الازهر، صفحة العدد 181 الجزء الثالث. 299-362.
- (24) نعمة أبو زيد-نعمة جاد الله. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري بجامعة السادات. المجلة العلمية البدنية وعلوم الرياضة، صفحة العدد 96. 488-516.
- (25) نواف خلف خرينج الرشيد. (2018). التدريب والابداع الاداري للعاملين دراسة ميدانية على قطاع التدريس في هيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، صفحة المجلد 32 العدد 2. 531-587.
- (26) وائل توفيق رضوان. (2021). متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر كلية التربية نموذجاً. مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد 14. 79-110.
- (27) وسيلة واعر. (2021). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة سلوكيات الخضراء للعاملين. باتنة، جامعة حاج لخضر واحد، الجزائر: مجلة أبحاث الاقتصادية وإدارية. 279-294.
- (28) يمينا أحمد عتون. (2018). العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الاداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، أدب العلوم الانسانية، المجلد 26، العدد 2. 233-285.

### 3. المذكرات

- (1) أحمد جواد يوسف دار عواد. (2017-2018). أثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن. ماجستير، الاردن، كلية العلوم الادارية جامعة آل البيت، الاردن.

- (2) أحمد سليم ترعاني صباح. (2010). علاقة خصائص قيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبآدائهم الوظيفي. دكتوراه، كلية العلوم التربوية والنفسية، الأردن: جامعة عمان العربية.
- (3) أشرف الشريف. (2021). القيادة التحويلية على الابداع الاداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. ماجستير، فلسطين، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الخليل، فلسطين.
- (4) الاخضر صباحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مجمع كوندور". دكتوراه، جامعة برج بوعرييج، الجزائر: كلية علوم التسيير.
- (5) التيجاني دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على إبداع التنظيمي. دكتوراه، غرداية، جامعة غرداية: كلية إدارة وتسيير المنظمات.
- (6) أنور عادل عيسى الجولاني. (2023). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بأداء الوظيفي لدى المعلمين . رسالة ماجستير . فلسطين، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل.
- (7) جواد حسين الكرعاوي سجي. (2016). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي. العراق، ماجستير مجلس الكلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة القادسية.
- (8) ختام محمد المعاينة زعل. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس التربية، ماجستير، قصبه زرقاء. جامعة آل البيت: كلية العلوم التربوية.
- (9) رانية أبو غوش غازي. (2015). نموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة. ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن، عمان.
- (10) زينة محمود محمد. (2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة. ماجستير، الاردن، كلية الدراسات التربوية العليا-جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
- (11) صباح بنوناس. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي "دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة". دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- (12) عادل شرف أبو الغنم علا. (2019). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدتي المديرين. ماجستير، جامعة شرق الأوسط: كلية العلوم التربوية
- (13) عبد الكريم الغزالي حافظ. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ماجستير، الأردن، كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- (14) عبد الله سعد ماجد المطيري. (2018-2019). درجة توافر ثقافة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين. ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت، الكويت.

- 15) عبد المالك هبال. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي. دكتوراه، سطيف، جامعة فرحات عباس، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية.
- 16) عليي نادية، (2022) أثر ممارسة ابعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 17) لبوز إلياس. (2016-2017). دور الابداع الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي. دكتوراه، ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، ورقلة-الجزائر.
- 18) لخضر سالم. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة " دراسة ميدانية لولايات مسيلة ، بسكرة، الأغواط"، دكتوراه، مسيلة، الجزائر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف.
- 19) محمد بزيح حامد بن تولى العازمي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري. مذكرة ماجستير. السعودية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 20) محمد كريم، وسعيد خلف حسني. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. ماجستير، فلسطين، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين: كلية التجارة قسم إدارة أعمال.

#### 4. المواقع الإلكترونية:

- جعل طعيمان طعيمان. (2021). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات. تم الاسترداد من

[www.alaanpublishingco.com](http://www.alaanpublishingco.com)

#### ثانيا-مراجع أجنبية

- 1) mezher abduallah ahmed. (june, 2022). administrative creativity and its impact on organizational development an applied study at tikrit university. american journa of economics and business management, vol 5, no 6. 185-200.
- 2) Riad ahmad mohammed abazzed. (2018). impact of transformational leadership style on organization learning in the ministry of communication and information technolog in jordan. internaional journal of business and social science. vol 9. Num. 129-188.