



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الإبداع الإداري
حالة مركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان
- أولاد جلال -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطالب:

← راهم حسين

الأستاذ المشرف:

← تومي ابراهيم

...../Master-GE/ GO -GSO /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018/2017

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

زوجتي وابنائي الأعزاء

أساتذتي الكرام

زملاء العمل

و إلى كل مواطن لم يبخل بجهده في سبيل بناء وطن مزدهر و راق.

شكر و عرفان

الشكر والحمد أولاً لله سبحانه وتعالى على نعمة الصحة والعقل
ونور العلم و الهداية.

ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني وساندني في إنجاز هذا
العمل و أخص بالذكر أستاذي ومشرفي الأستاذ:

تومي ابراهيم

أساتذة لجنة المناقشة

وكل أساتذة قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة

المدير الجهوي للخزينة بسكرة

أمين خزينة ولاية بسكرة

مديري مركزي التكوين المهنيين أولاد جلال و أورلال السادة:

مداس عبد الحكيم و طقية عبد القادر و كل الطاقم الإداري.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري بمركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال، وقد تم استخدام الاستمارة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاث محاور، تمثل المحور الأول في الخصائص الشخصية و الوظيفية، أما المحور الثاني تمثل في سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير الكارزمي ، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي) كمتغير مستقل و المحور الثالث للمتغير التابع و هو الابداع الاداري ، و شملت الدراسة عينة عشوائية من 40 مفردة ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم (SPSS) الاصدار (24).

و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري بمركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
 - 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأثير الكارزمي في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
 - 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
 - 4- يوجد للاستشارة الفكرية أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
 - 5- يوجد للإعتبار الفردي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
 - 6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، المستوى الإداري ، الحالة الاجتماعية).
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية ، الابداع الاداري.

Abstract

The aim of this study was to identify the effect of transformational leadership behaviors in achieving administrative creativity in the vocational training and training center TALEB ABDERAHMAN OULED DJELLAL. The questionnaire was used as a data collection tool. It was divided into three axes, which represent the first axis in personal and functional characteristics. The behavior of transformational leadership in its four dimensions (the charismatic influence, the inspirational motivation, the intellectual stimulation and the individualized consideration) as an independent variable and the third axis of the dependent variable is administrative creativity. The study consisted of 40 individual .To analyze the data we used statistical package for social science (SPSS), version number (24).

The most important results are :

- 1- There is a statistically significant effect of transformational leadership behaviors in achieving administrative creativity in the vocational training and qualification center TALEB ABDERAHMAN OULED DJELLAL at the level of $\alpha= 0.05$
- 2- There is a statistically significant effect of the charismatic influence in achieving the administrative creativity in the vocational training and rehabilitation center TALEB ABDERAHMAN OULED DJELLAL at the level of $\alpha= 0.05$
- 3- There is a statistically significant impact of the inspirational motivation in achieving managerial innovation at the Vocational Training and Rehabilitation Center TALEB ABDERAHMAN OULED DJELLAL at the level of $\alpha= 0.05$
- 4- Intellectual stimulation has a statistically significant effect on the achievement of administrative creativity in the vocational training and rehabilitation center TALEB ABDERAHMAN OULED DJELLAL at the level of $\alpha= 0.05$
- 5- individualized consideration has a statistically significant impact on the achievement of managerial innovation at the Vocational Training and Rehabilitation Center TALEB ABDERAHMAN OULED DJELLAL at the level of $\alpha= 0.05$

6- There are no statistically significant differences on the level of administrative creativity due to the personal and functional variables (gender, age, educational qualifications, years of experience, administrative level , social status) at the level of $\alpha= 0.05$.

Keywords: Transformational Leadership, Administrative Creativity.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
II	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص باللغة العربية
V	ملخص باللغة الانجليزية
VIII	فهرس المحتويات
XIV	فهرس الجداول
XVII	فهرس الاشكال
XIX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
ب	تمهيد
ث	أولاً: اشكالية البحث و تساؤلات الدراسة
ج	ثانياً : فرضيات الدراسة

ح	ثالثا: نموذج الدراسة.
خ	رابعا: متغيرات الدراسة.
خ	خامسا: التعريف بمصطلحات الدراسة
ذ	سادسا: أهمية الدراسة
ر	سابعا: أهداف الدراسة
ز	ثامنا: اسباب اختيار الموضوع
ز	تاسعا: حدود الدراسة
ز	عاشرا: منهج الدراسة
س	احدى عشر: هيكل الدراسة
س	اثنى عشر : الدراسات السابقة
27-02	الفصل الأول: الاطار النظري للإبداع الاداري
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم الإبداع الإداري
03	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
08	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري
11	المطلب الثالث : مستويات الإبداع الإداري
13	المبحث الثاني: أهمية ،خصائص و أساليب الإبداع الإداري
13	المطلب الأول: أهمية الإبداع الإداري
14	المطلب الثاني : خصائص الإبداع الإداري

16	المطلب الثالث: أساليب الإبداع الإداري
20	المبحث الثالث: نظريات الإبداع الإداري معوقاته و مقوماته
20	المطلب الأول : نظريات الابداع الاداري
23	المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري
24	المطلب الثالث: مقومات الإبداع الإداري
27	خلاصة الفصل الأول
83-29	الفصل الثاني: الاطار النظري للقيادة التحويلية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول القيادة و القيادة الادارية
30	المطلب الأول : ماهية القيادة و القيادة الإدارية
33	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية و أهميتها
38	المطلب الثالث :نظريات القيادة الإدارية و أنماطها.
66	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.
66	المطلب الأول :نشأة القيادة التحويلية و تعريفها
70	المطلب الثاني :أبعاد القيادة التحويلية
73	المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلي
75	المطلب الرابع: متطلبات و مهارات بناء القائد التحويلي و تحدياته
80	المبحث الثالث :سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع الاداري
81	أولا : التأثير الكارزمي
81	ثانيا : التحفيز الالهامي

82	ثالثا: الاستشارة الفكرية
83	رابعا : الاعتبار الفردي
-84	الفصل الثالث : سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الإبداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان -أولاد جلال-.
85	تمهيد
86	المبحث الأول: مراحل التكوين المهني في الجزائر وهياكله
86	المطلب الأول: مراحل التكوين المهني في الجزائر
88	المطلب الثاني: هياكل التكوين المهني بالجزائر
89	المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
98	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
98	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
98	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
99	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
102	المطلب الثالث : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
103	المطلب الرابع: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة
111	المبحث الثالث: تحليل و تفسير محاور الاستمارة و اختبار الفرضيات.
111	المطلب الاول : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) و التوزيع الطبيعي
115	المطلب الثاني: تحليل و تفسير عبارات و اتجاهات الآراء لمحور القيادة التحويلية.
124	المطلب الثالث : تحليل و تفسير عبارات و اتجاهات الآراء لمحور الابداع الاداري.

129	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
144	خلاصة الفصل الثالث
147	الخاتمة العامة
154	قائمة المراجع
165	الملاحق

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
90	جانب التأطير الاداري و البيداغوجي لمركز التكوين المهني	أ
91	أنماط التكوين الاقامي بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان	ب
91	تخصصات التمهين بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان	ت
92	تخصص الدروس المسائية بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان	ث
93	تخصصات المرأة الماكنة بالبيت بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان	ج
98	عدد الاستثمارات الموزعة و المستردة و القابلة للتحليل الاحصائي	01
101	توزيع درجات مقياس ليكارت الحماسي	02
102	تصنيف المتوسط الحسابي حسب درجة الأهمية	03
104	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
105	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	05
106	توزيع افراد المجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	06
107	توزيع افراد المجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	07
108	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	08
110	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الاداري	09
111	معامل الثبات و الصدق	10
113	مصنوفة الارتباط بين محاور الدراسة	11
114	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل النفلطح)	12
116	اتجاهات المبحوثين لعبارات التأثير الكارزمي	13
118	اتجاهات المبحوثين لعبارات التحفيز الالهامي	14
120	اتجاهات المبحوثين لعبارات الاستشارة الفكرية	15
122	اتجاهات المبحوثين لعبارات الاعتبار الفردي	16
124	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	17
125	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات توافر القدرات الإبداعية	18

130	نتائج اختبار اثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الاداري	19
132	نتائج اختبار اثر التأثير الكارزمي في تحقيق لإبداع الاداري	20
133	نتائج اختبار اثر التحفيز الإلهامي في تحقيق لإبداع الاداري	21
134	نتائج اختبار اثر الاستشارة الفكرية في تحقيق لإبداع الاداري	22
136	نتائج اختبار اثر الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع الاداري	23
137	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الأربعة	24
138	نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الابداع الاداري للعاملين تعزى لمتغير الجنس	25
139	نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الابداع الاداري للعاملين تعزى لمتغير العمر	26
140	نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الابداع الاداري للعاملين تعزى لمتغيرالحالة الاجتماعية	27
141	نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الابداع الاداري للعاملين تعزى لمتغيرالمؤهل العلمي	28
142	نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الابداع الاداري للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	29
143	نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الابداع الاداري للعاملين تعزى لمتغيرالمستوى الاداري	30

قائمة الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
32	مفهوم القيادة الادارية	02
45	نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون	03
97	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان	04
104	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
105	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	06
106	توزيع افراد المجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	07
107	توزيع افراد المجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
109	توزيع افراد المجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	09
110	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الاداري	10
114	التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الابداع الاداري	11
115	التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل القيادة التحويلية	12

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
165	استمارة البحث (الاستبانة)	01

المقدمة العامة

تمهيد

نتيجة للانفجار المعرفي و المعلوماتي الذي شهده العصر الحديث جعل المنظمات في تحدى فرض عليها لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية قصد احداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية من خلال البحث عن طرق ادارية ابداعية حديثة من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر النواة الأساسية في العملية الإبداعية و ذلك بتوفير البيئة الإدارية المناسبة له.

فأهمية توافر قدرات قيادية داخل المنظمات لها أهمية بالغة في تصميم الأنظمة و الهياكل التنظيمية والاجتماعية الهادفة الى بناء أسس ومبادئ إدارة مبدعة من خلال التأثير على مستوى الإبداع لدى العاملين بالمنظمة وبالتالي تكوين بيئة ادارية تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله بين الأفراد والمتغيرات المحيطة بهم وتنمية قدراتهم الإبداعية بتشجيعهم وفتح المجال لهم لمواجهة المشاكل و الصعوبات أثناء القيام بأعمالهم.

ووفقا لما ذكر كان من الضروري إيجاد نمط قيادي يضمن للمنظمات تحسين أداء عاملها باستمرار و مواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها لتحقيق ريادتها وإبداعها فظهرت لهذه الغاية نمط القيادة التحويلية والذي ظهر لأول مرة على يد " Burns 1978 " في كتابه القيادة **Leadership** الذي أوضح فيه أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة و بناءة مع مرؤوسيههم وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع بهدف الحصول على النتائج المرجوة (Burns 1978) .

فالقيادة التحويلية تعد مدخلا معاصرا لما لها من تأثير يحدده سلوك القائد في المرؤوسين ، إذ أن المهمة الأساسية لقادة اليوم لم تعد في خلق التأثير المبني على الأوامر المباشرة للقائد تجاه المرؤوسين و إنما في كيفية احداث الانطباع الجيد لهم في خلق مناخ ملائم من الثقة ومن ثم اثارتهم وتحريك مشاعرهم خدمة لمصالح المنظمة وليس لمصالحهم الشخصية وجعل احساسهم بأنهم جزء منها .

إن هذا النمط القيادي يعمل على إثارة قدرات الأفراد للعمل بروح الفريق و توحيد الأداء والمشاركة في وضع استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة والبحث الدائم على الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق عملها وتؤثر سلبا على تحقيق أهدافها .

وقد تم في هذا البحث دراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الاربعة التي وضعت على يد (**1994 Bass**

et Avolio) في نظرتهم لهذا النمط الإداري والتي تتمثل في التأثير الكارزمي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي وأثر هذه الأبعاد في تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمة .

وباعتبار أن المؤسسات التعليمية والتكوينية احدى تلك المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها الى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل أفراد المؤسسة و اتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق و التغيرات المحيطة و أنها لا تتمتع باستقلالية التحفيز المادي مما يصعب عليها التحرك بمرونة عند الإنفاق لذى يعتمد هذا النوع من المؤسسات على مهارة قادتها في الوصول الى مستوى تسيير اداري مبدع، الأمر الذي يتطلب من إدارة تلك المؤسسات تبنى أساليب ابداعية جديدة في ضوء المستجدات و التطورات المحيطة والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للإبداع و الابتكار .

و من هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال حيث قمنا بتقسيم الدراسة الى مقدمة عامة تناولت مدخل للدراسة بتوضيح اشكالية الدراسة و صياغة التساؤلات الفرعية لها و ذكر الدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين أما الفصل الأول و الثاني اهتمتا بالجانب النظري للدراسة حيث تطرقنا فيهما الى ضبط مفاهيم كل من الابداع الاداري و القيادة التحويلية فيما كان الفصل الثالث يدور حول عرض و تحليل نتائج الدراسة بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال ولاية بسكرة و من ثم الخاتمة.

أولاً: اشكالية البحث و تساؤلات الدراسة

باعتبار أن مؤسسات التكوين المهني والتمهين لا تتمتع باستقلالية التحفيز المادي (المالي) فهي تعتمد على مهارة قادتها في الوصول الى مستوى تسيير إداري مبدع من خلال ايجاد أشخاص (قادة) مبدعين لما لهذه المؤسسات من أهمية في تعليم وتكوين أجيال لمواجهة التحديات واستجابة للتغيرات الحاصلة في محيطها .

ومن بين القيادات الإدارية الحديثة القيادة التحويلية التي نسعى من خلال دراستنا هذه محاولة تبين اثر سلوكيات القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال من خلال طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

هل هناك أثر لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال؟

لكي نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها الى أربعة تساؤلات فرعية كالتالي:

1- هل هناك تأثير لبعده التأثير الكارزمي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال؟

2- هل هناك تأثير لبعده التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال؟

3- هل للاستشارية الفكرية تأثير في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال؟

4- هل للاعتبار الفردي تأثير في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد

الرحمان أولاد جلال ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة.

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمد الباحث الفرضيات التالية و التي تعتبر كإجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة عند مستوى معنوية ($0.05=\alpha$) و سيتضح من خلال الدراسة امكانية رفضها أو قبولها مع الاشارة بأنه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كمايلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($0.05=\alpha$)

أما بالنسبة للفرضيات الأربعة الفرعية فهي كالتالي :

1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأثير الكارزمي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($0.05=\alpha$).

2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($0.05=\alpha$).

3- لا يوجد للاستشارة الفكرية أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($0.05=\alpha$).

4- لا يوجد للاعتبار الفردي أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($0.05=\alpha$).

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز

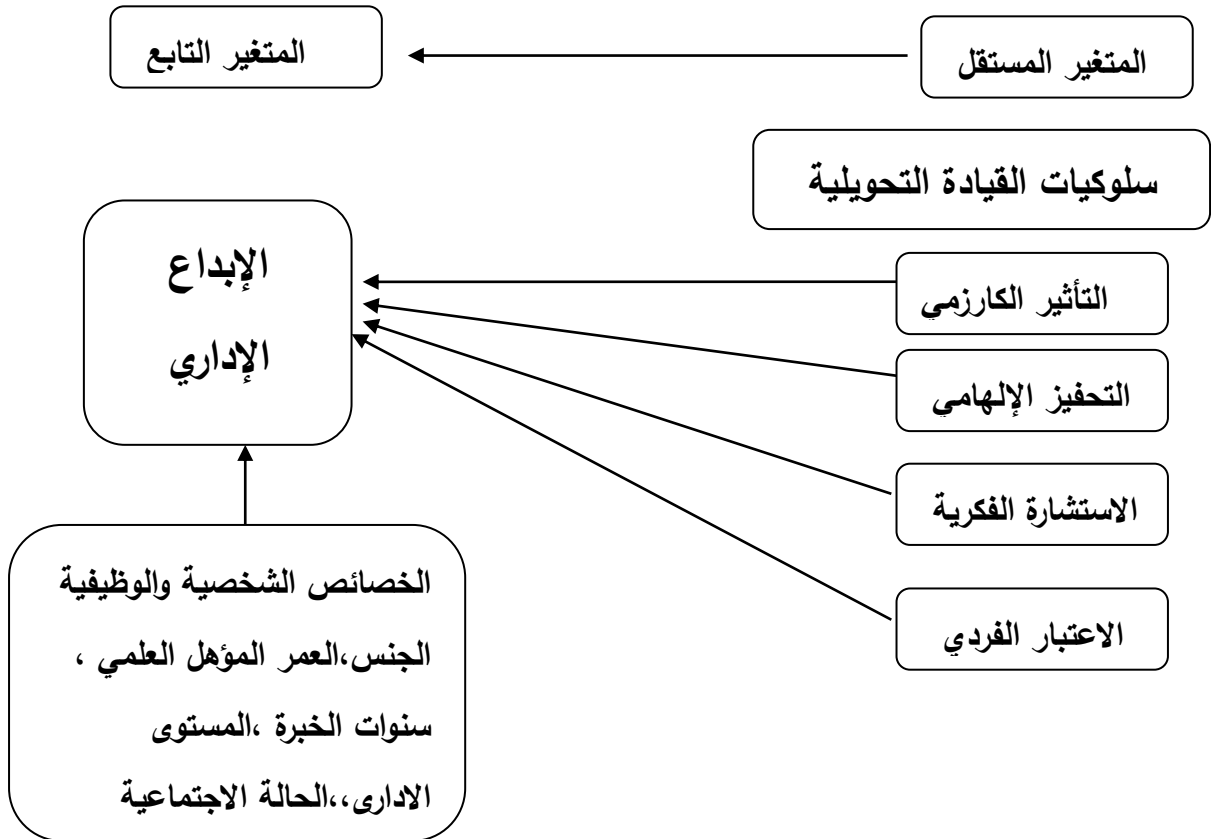
التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية).

ثالثاً: نموذج الدراسة.

استناداً إلى اشكالية الدراسة وفرضياتها فقد تم تصميم نموذج الدراسة الذي ينطلق من فكرة أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال ولاية بسكرة الذي يمثل الشكل رقم (1) موضحة متغيرات الدراسة المتمثلة المتغير المستقل " سلوكيات القيادة التحويلية " و المتغير التابع " الإبداع الإداري " وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية كالتالي :

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر : من اعداد الباحث

رابعاً : متغيرات الدراسة :

1- المتغير المستقل : سلوكيات القيادة التحويلية، والذي يشمل بدوره على الأبعاد التالية :

+ التأثير الكارزمي .

+ التحفيز الإلهامي.

+ الاستشارة الفكرية .

+ الاعتبار الفردي.

2- المتغير التابع : الإبداع الإداري.

خامساً: التعريف بمصطلحات الدراسة:

* القيادة الإدارية : هي مدى قدرة القائد الإداري في التأثير على المرؤوسين باعتماده على قوة شخصيته و منصبه الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة .

* النمط القيادي : هي مجموعة التصرفات التي يبدئها القائد تجاه مرؤوسه والتي توحى أسلوبه وطريقة قيادته .

* القيادة التحويلية : هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية .¹

و يعرف البعض القيادة التحويلية بأنها :

نمط قيادي يتميز منتسبيه امتلاكهم لمعارف و تصورات وقدرة على التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تمكنهم من توسيع

¹ - العامري، أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلة 9، عدد 1، 2002، ص35.

مداركهم للنظر الى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة للمنظمة .

ويقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة قدرة القائد (المدير) بمركز التكوين المهني و التمهيين الى الإرتقاء بمستوى مرؤوسه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية و تطويرها لدى العاملين .

*التأثير الكارزمي :

وهو البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم الآخرون بتقليده و الانصياع برغبة لكل مطالبه .¹

*التحفيز الإلهامي :

وهو البعد الذي يتضمن إلهام الأتباع واستشارة همهم وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل المرؤوسين و استشارة روح الفريق لديهم و الاشادة بالنتائج الإيجابية .²

*الإستشارة الفكرية :

وهي البعد الذي يبحث عن الأفكار الجديدة و تشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل المرؤوسين ودعم النماذج الجديدة و الخلاقة لآداء العمل.³

*الإعتبار الفردي :

وهو البعد الذي يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماما خاصا لإحتياجات المرؤوسين

¹ - Barbuto ,j et burbach,M (2006) the emotional intelligence of transformational leaders : A field study of Elected officials ,the journal of social psychology ,Vol 146 (1),2006 ,p :86.

² - رشيد، مازن فارس، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية 25 (1-2) جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، الزقازيق الشرقية. 2003، ص.:25

³ -Avolio B J Bass , B.M et Jung ,DI (1999) Rexamining the components of Transformational and Transactional leadership using the multifactor leadership Questionnaire journal of occupational and organizational psychology ,72 (4),P : 441-442

وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.¹

* الإبداع الإداري:

"هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل يتميز بأكبر قدر من الطلاقة ، المرونة ، الأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد الجماعات والمنظمات"².

وهناك من يعرف الإبداع الإداري بأنه :

"محاولة انسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير و القدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن انتجت وان تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع"³.

ويقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة :

قدرة الأفراد العاملين بمركز التكوين المهني و التمهيدي طالب عبد الرحمان على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية و الذهنية وابتكار وإيجاد طرق واساليب جديدة لم يسبق وان استخدمت وان تتسم بتحقيق المنفعة العامة .

سادسا: أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية البحث في موضوع الدراسة فيما يلي:

¹ - Avolio B J Bass (1994),THE NATURAL :some antecedents to transformational leadership journal of public administration International .17 ,P:13

² هيجان، عبد الرحمان أحمد. المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية،مركز الدراسات والبحوث، الرياض،(1999) ،ص:8

³ - محمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، (2002)،ص:204

* أهمية القيادة في عالمنا اليوم لما يكتنفه من متغيرات متعددة ومتنوعة تستوجب توافر قدر كبير في الكفاءة و الفعالية في أساليب القيادة، فهي القدرة على تحفيز و تشجيع الأفراد على التوجه في المسار الصحيح والدفع بطاقتهم نحو الإبداع كما أنه من خلال القيادة الإدارية يتم الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية فسلوكيات القيادة الإدارية تعتبر موجه وحافز للأفراد على الأداء الأفضل الذي يضمن للمنظمة البقاء من خلال رسم خطط وسياسات مبدعة وخاصة نمط القائد التحويلي .

* وما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بجانب مهم تسعى المنظمات لتوفير مناخه لدى العاملين ألا وهو الإبداع الإداري الذي يعتبر كمقياس لتقدم وتطور المنظمات حيث أن ذلك قائم على ما يملك العاملين من قدرات وإمكانيات إبداعية .

* أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة حيث أن قطاع التكوين المهني والتمهين هو احد القطاعات الرائدة في تعليم ،تكوين وتوفير المورد البشري المؤهل الذي يلعب دورا هاما في تنمية القطاعات المختلفة .

سابعاً: أهداف الدراسة :

* وفقا لطبيعة الإشكالية وتساؤلاتها سيتم إبراز كل من المفاهيم النظرية للقيادة التحويلية والإبداع الإداري وتبيين أثر أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري و ذلك من خلال .

- ✓ توضيح أثر التأثير الكارزمي في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين والتمهين .
- ✓ توضيح أثر التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني .
- ✓ توضيح أثر الإستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني والتمهين .
- ✓ توضيح أثر الإعتبار الفردي في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني والتمهين .

✓ التعرف على مدى الاختلاف في مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز المهني والتمهين طالب عبد الرحمان تبعاً لاختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة.

ثامنا: اسباب اختيار الموضوع .

تم اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع كمحور للدراسة لعدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية .

* أسباب ذاتية :

- طبيعة التخصص وعلاقة موضوع الدراسة بالوظيفة التي يشغلها الباحث .

- الإحساس بأهمية الموضوع ومحاولة إبراز الأثر الموجود بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في المؤسسة .

* أسباب موضوعية :

- إبراز مكانة وأهمية القيادة التحويلية للمنظمات في مساهمتها لإرساء الإبداع فيها .

- إبراز أهمية كل من القيادة التحويلية بالمؤسسة وكذا الإبداع في ضمان بقائها ،استمراريتها و تطورها .

تاسعا: حدود الدراسة .

الحدود المكانية : تمت الدراسة بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال لما يتمتع به من

إبداع في الجانب الإداري و التكويني و تقديم كل ما هو جديد ومتميز لخريجي المركز .

الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال فترة شغل الباحث كعون محاسب للدولة بذات المركز خلال 2018/2017 .

عاشرا :منهج الدراسة .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة نظرا لتناسبه والظاهرة موضوع البحث .

أما فيها يخص جمع البيانات اعتمد الباحث على المصادر الأساسية والثانوية حيث تم استخدام الثانوية الممثلة في الكتب و الدراسات، المراجع، المقالات، الانترنت، المجالات العلمية المحكمة والبحوث الجامعية لكتابة الإطار النظري للدراسة .

كما تم استخدام المصادر الأساسية لجمع البيانات باستخدام الاستبانة والتي تم تصميمها خصيصا لغرض هذه الدراسة حيث تم توزيعها على عدد من موظفي المؤسسة بمختلف رتبهم ووظائفهم لاختبارها و تحليلها .

احدى عشر: هيكل الدراسة .

من أجل الإلمام بمختلف جوانب هذه الدراسة والتمكن من انجازها تم تقسيمها الى مقدمة عامة و ثلاثة فصول حيث تناولت المقدمة العامة مدخلا لدراسة إشكالية البحث وتساؤلاتها، أهميتها أهدافها بالإضافة الى بعض المصطلحات الاجرائية الخاصة بها ، أما الفصل الأول فقد مثل الإطار النظري للمتغير التابع الابداع الاداري حيث قمنا بإبراز مفهوم الإبداع الإداري، أهميته، مبادئه، ونظرياته كما وضحنا أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري والانتقال الى معوقاته ومقوماته، يأتي بعد ذلك الفصل الثاني و الذي عالجنا فيه ماهية القيادة الإدارية من خلال ذكر مفهومها أهميتها عناصرها ونظرياتها ومن ثم قمنا بتسليط الضوء على القيادة التحويلية من خلال مفهومها عناصرها وخصائصها ومتطلبات القيادة التحويلية مع ذكر وظائف وانماط القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلي والتحديات التي تواجهه و من ثم تطرقنا الى أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع الاداري ،أما الفصل الثالث فقد كان لعرض و تحليل نتائج الدراسة .

اثني عشر : الدراسات السابقة.

الدراسات العربية التي تناولت القيادة التحويلية.

1- دراسة زايد (1999م) : ميدانية حول تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، التي تهدف إلى

التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة، وتأثير العلاقة الإرتباطية بين نمط

القيادة التبادلية والتحويلية، وبين الانتماء التنظيمي للعاملين وطبيعة العلاقة بين نمطي القيادة وبين الرضا الوظيفي للعاملين.

تم إجراء الدراسة على مفردات عشوائية بسيطة من العاملين في مجال صناعة الغزل والنسيج في مصر وعددها 269 مفردة.

كانت أهم النتائج الي توصلت اليها الدراسة إليها وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات على انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل، فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من القيادة التبادلية والتحويلية معا، إلا أن التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية، كذلك بينت نتائج الدراسة إلى استمرارية تأثير نمط القيادة التحويلية في كل من انتماء العاملين العاطفي والمعياري اللذين يبدوان قويين من خلال ما يوفر هذا النمط القيادي من عائد مادي ويعود السبب في ذلك إلى قدرة المدير على تدعيم التفاعل والمشاركة مع مرؤوسي على اختلاف أنماطهم وميولهم.¹

2- دراسة (عباس، 2010) بعنوان:

"سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية،

الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع

الأدوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وزعت على عينة مكونة من

(100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعا.

¹ - محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص: 71.

2- مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطا .

3- مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعا.

4 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية¹.

5- دراسة (بدوي عبدالله 2015م) بعنوان:

" القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات "

تناولت هذه الدراسة مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها وسماتها، مع تبيان أثرها على تفعيل أداء المؤسسات بشكل عام وذلك بالتطبيق على وزارة الإستثمار السودانية على وجه الخصوص، باعتبارها وزارة اقتصادية مناط بها قيادة الاستثمار في الدولة السودانية للإسهام بفعالية في الدخل القومي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات والمعلومات إحصائياً و استخدم الباحث الحزم الاحصائية لدراسة العلوم الاجتماعية (SPSS) للوقوف على أثرها على أداء وزارة الاستثمار السودانية لاهميتها الاقتصادية.

ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة وفق الخطوات العلمية لاستخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (194) فرداً اختار الباحث منه عينة قصدية قوامها (80) فردا.

تلخصت مشكلة البحث في إن نجاح المؤسسات في العصر الحالي لا يمكن أن يتحقق في كنف القيادة التقليدية التي قد لا تتمكن من إحراز تقدم في الإدارة مما يتطلب نمطاً قيادياً متميزا وتعتبر القيادة التحويلية هي الأنسب في عصر

¹- حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، ادارة أعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص:50

المنافسة التي اجتاحت العالم وهي نمط قيادي تحتاجه وزارة الاستثمار لتحقيق مرامي تنمية و اقتصادية كبرى. لقد اختار الباحث فرضية رئيسة قائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر أبعاد القيادة التحويلية وبين الأداء بوزارة الاستثمار، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الاستثمار السودانية بدرجة عالية وكذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة المبحوثة.

ومن التوصيات المهمة التي تم التوصل إليها انتهاج نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية للنهوض بها وتطويرها والاستفادة منها ويوصي الباحث بمزيد من البحوث الأكاديمية العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية مستقبلا.

6-دراسة (خالدية ابراهيم 2016 م) بعنوان

" دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الاشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة البالغ عددهم (1296) موظفا.

اختيرت عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (297) موظفا وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و كانت الاستبانة هي الاداة المستخدمة لجمع البيانات، و بعد ان تم جمع البيانات و تحليلها توصلت الباحثة إلى النتائج الاتية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية و بين متوسط تقديرات ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة.

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية و بين متوسط

تقديرات ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة.

3- ان واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.95%) أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

4- ان واقع القيادة ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.10%) أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بما يلي:

1 - ضرورة تبني الوزارة مفهوم القيادة التحويلية، وتوفير سلوكيات كعناصر القيادة التحويلية في أفرادها و ذلك لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير.

2- التركيز على انتقاء القيادات ذات المهارات والقدرات الابداعية لتولي المناصب القيادية في الوزارة

3-تصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المتميزين من العاملين.

4- أهمية تبني التغيير في الوزارة ؛ حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة الخارجية بغرض رسم خطط التغيير المناسبة لتعزيز البيئة الداخلية للوزارة.

7-دراسة(الشنطي,2016) بعنوان:

" أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية."

هدف البحث إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة على جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير العدالة الاجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية .ولتحقيق

أهداف البحث، تم تطوير أداة القياس الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة. وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (370) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة في قطاع غزة، وبلغت نسبة الاستبيانات المستلمة (235) وكانت نسبة الاستجابة (63.5 %) من مجتمع البحث الكلي.

وقد خلص البحث إلى: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يدركها العاملون بوزارة الصحة كانت أيضا متوسطة وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية من خلال البعدين التأثير الكاريزمي و الاهتمام الفردي تؤثر تأثيرا جوهريا وإيجابيا على جودة الحياة الوظيفية .

كما وكشفت أن العدالة الاجرائية تتوسط كليا العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية و جزئيا العلاقة بين الاهتمام الفردي وجودة الحياة الوظيفية وأخيرا أوصى الباحث تشجيع المدراء على تبني نمط القيادة التحويلية.

الدراسات الأجنبية: التي تكلمت على القيادة التحويلية

1-دراسة (Politis,2002) : بعنوان

" Transformational Leadership & Transactional Leadership Enabling (Disabling)

Knowledge Acquisition of Self - managed Teams: the Consequences of Performance"

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الاسترالية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى، هدفت إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في(الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء) بعوامل اكتساب المعرفة إذ استخدم الباحث مقياس (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) الذي وضعه Bass لقياس خصائص القيادة، واستخدم مقياس مايكاتن لقياس عوامل اكتساب المعرفة.

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة

إذ ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل إيجابي مع عوامل اكتساب المعرفة، وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

2-دراسة (Luchs 2002 م) : بعنوان

القيادة التحويلية وتحفيز المعلم بالمدارس الثانوية في نيويورك

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة

نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس وتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبار الفرضية القائلة أنه كلما اتجه نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين.

تكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في 1080 مدرسة من مدارس نيويورك، وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك ثمن رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأن كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل، وأن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادة أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

3-دراسة (Avolio, et al,2002) : بعنوان

« Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance »

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير

المباشرين للقادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية

ومجموعة ضابطة) إذ خضعت المجموعة التجريبية الى تدريب على استخدام نمط القيادة التحويلية في التعامل مع التابعين فيما خضعت المجموعة الضابطة إلى تدريب قيادي آخر، تكونت عينة الدراسة من (54) من القادة العسكريين و(90) من التابعين المباشرين و(724) من التابعين غير المباشرين وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات والاستقلالية والجهد الإضافي والتوجه الجماعي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثرا إيجابيا قويا على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة.
- ✓ أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

4- دراسة (Burch & Walter, 2007) : بعنوان

« Leadership in Context Investigating Hierarchical Transformational Leadership Impacts on »

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (448) قائدا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة وبعد ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت (286) استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا ووزعت (162) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من

سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.
- ✓ يؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى.
- ✓ لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.
- يؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيرا متساويا في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

5-دراسة (Gillet et al 2013) بعنوان:

" The relationship between transformational leadership and organizational justice for nurses "

و هدف البحث إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية في العدالة التنظيمية وكذلك دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية في الشعور بالاستغراق في العمل لدى الممرضات والممرضين . واشتمل مجتمع البحث على جميع الممرضين ومساعدتهم من العاملين في وحدات أمراض الدم ووحدات الاورام والبالغ عددها (47) وحدة في المستشفيات الخاصة والحكومية الفرنسية .

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة، وتم الاستعانة بأداة البحث وهي الاستبانة والتي وزعت على جميع العاملين بهذه الوحدات وتم استرداد (343) إستبانة بنسبة 68.6% وأهم النتائج التي توصلت لها الباحث والتي يمكن حصرها في أن العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية متوسطة و أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابيا في مستوى الاستغراق في العمل.

الدراسات العربية التي تناولت الابداع الاداري.

1-دراسة (العنقري 2001م) بعنوان:

" علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين " دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين بعض متغيرات السلوك القيادي ممثلة في:اهتمام القائد بالعمل، واهتمام القائد بالمرؤوسين ودرجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين، وبعض الصفات الشخصية للقائد وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين والمتمثل في الأصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والربط .

بالإضافة إلى دراسة علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بالإبداع الإداري لديهم .وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

✓ بشكل عام مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، حيث يشير إلى ذلك ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع لديهم والمتمثلة في : (الأصالة والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والقدرة على تحسس المشكلات) في حين أن عنصري (التحليل والربط) كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى المرؤوسين.

✓ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل متغيرات السلوك القيادي التالية : (اهتمام القائد بالمرؤوسين والصفات الشخصية للقائد ودرجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين) من جهة وبين الإبداع الإداري للمرؤوسين من جهة أخرى.

✓ وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (المؤهل التعليمي، والمرتبة الوظيفية للمرؤوسين

ومستوى إبداعهم الإداري).

2- دراسة (العنزي 2004م) بعنوان :

"الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض."

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية

السعودية . و كان من أهم نتائج هذه الدراسة:

-توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.

-توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.

-هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

-أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

3-دراسة (توفيق عطية 2009م) بعنوان :

" الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على

عينة الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82 %) من حجم العينة الأصلي باستخدام

برنامج SPSS الاحصائي و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات

تدعم موضوع الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

1. المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
2. المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
3. واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
4. عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.
5. واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

أهم توصيات الدراسة:

1. إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار).
2. وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و المهوبين.
3. العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
4. تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
5. مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.

الدراسات الأجنبية: التي تكلمت على الابداع الاداري:

1-دراسة (سمولنسكي وكليمر 1995م) بعنوان

" كيف ندرّب الناس على التفكير بطريقة أكثر إبداعية"

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من

حقيقة أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير و أن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

✓ أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

✓ أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة.

✓ إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.

✓ أن الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة.

2- دراسة (سكوت 1994م) بعنوان:

"تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي

الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي:

الفرد، القيادات ، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

✓ أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل

كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.

- ✓ إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.
- ✓ أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.
- ✓ أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.
- ✓ أن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل يتمتعون بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.

دراسات سابقة عربية تخص العلاقة بين القيادة التحويلية و الابداع الاداري

1- دراسة (الشقحاء2003م) بعنوان:

"علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✓ الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات هي على النحو التالي : (النمط القيادي الديمقراطي النمط المتسلط - النمط الحر).

✓ تمارس عناصر الإبداع التالية: (الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات

قبول المخاطرة) في المديرية العامة للجوازات بصورة متوسطة ، بينما يمارس عنصر (القدرة على التحليل والربط) بصورة عالية.

✓ وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية السائدة وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر – الرتبة الخبرة في العمل – المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة و السمات الشخصية (العمر – الرتبة الخبرة في العمل – المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

1- دراسة(العازمي 2006 م) : بعنوان

" القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بمدينة الرياض .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

-توفر القدرات الإبداعية التي تمثل عناصر الإبداع لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وتتمثل في العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.

- الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.

– الحرص على تغيير أساليب العمل.

– الحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في الأداء.

– القدرة على تجزئة العمل.

– القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.

– القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

دراسة (خلف 2010 م) بعنوان:

"علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"،

ناقشت الدراسة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة حيث تناولت الدراسة مفهوم القيادة وأهميتها ونظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي، والقيادة التحويلية مفهومها وعناصرها وأتماطها وخصائصها وسمات القائد التحويلي، ووظائفه وموقف القائد التحويلي من التحديات وامكانية تطبيقها في التعليم ومن ثم عرجت على الابداع الإداري مفهومه وخصائصه وأهميته والسمات الشخصية للمبدعين، ومعوقات الابداع ومراحلها، والقيادة والابداع والعلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الابداعية لدى العاملين وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستندا الى اداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 50 موظفا وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد كانت عدد الاستبانات المرجعة 45 استبانة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

2-احتل عنصر التأثير المثالي المرتبة الأولى بينما احتل عنصر الاستشارة الفكرية المرتبة الرابعة.

3- يتوافر الابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الاسلامية بغزة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء

الأكاديمية في الجامعة الاسلامية بغزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

2-دراسة (الصريرة 2012) بعنوان:

" العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك

الإبداعي الفردي لمعلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمة

أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية

في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم لمحافظة الكرك والبالغ عددهم 2014 معلما و معلمة ثم تم

اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية إذ بلغ حجمها (403) معلما و معلمة وتم تصميم استبانة

لجمع المعلومات وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم تحليل البيانات باستخدام SPSS .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وأن المعلمون

يمارسون السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائية بين القيادة

التحويلية بأبعادها الأربعة متفرقة ومجتمة وبين السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية كضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى المديرين

بإخضاعهم لدورات تدريبية وورش عمل ولقاءات تربوية في هذا المجال من أجل رفع كفاءاتهم، وتعميق إدراكهم لمفهوم

القيادة التحويلية، وضرورة إخضاع المعلمين لدورات تدريبية، وورش علمية وعملية في مجال الإبداع وضرورة توفير

التسهيلات المادية في البيئة المدرسية التي من شأنها أن تعزز ممارسة القيادة التحويلية وترسخ مبادئ الإبداع والابتكار.

دراسات سابقة أجنبية تخص العلاقة بين القيادة التحويلية و الابداع الاداري

دراسة (Gumuslug & Ilsev, 2009) بعنوان:

"القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي: دور الدعم الداخلي والخارجي للابتكار".

هدفت هذه الدراسة الى اختبار تأثير القيادة التحويلية على الإبداع داخل المنظمة من خلال الدعم الداخلي والخارجي لهذا الإبداع ضمن الظروف المتاحة.

تكونت عينة الدراسة من 163 موظفا و مديرا من بين 43 شركة صغيرة لتطوير السوفت وير في تركيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هنالك تأثير كبير و مهما للقيادة التحويلية على الإبداع داخل المنظمة ويكون هنالك مستوى عال من الإبداع داخل المنظمة عندما يكون هناك دعم خارجي لهذا الإبداع و كان مستوى الإبداع أعلى عند وجود الدعم الخارجي في حين لم تتم ملاحظة أي تغيير على مستوى الإبداع عند وجود الدعم الداخلي فقط، مما يوضح الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية على الإبداع داخل المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت كل من القيادة التحويلية و الابداع الاداري عربية كانت أم أجنبية تصب في خانة واحدة و هو مدى اهتمام الباحثين بدراسة موضوع القيادة التحويلية و الابداع الاداري و العلاقة بينهما و قد تبين مايلي:

أن كل من هذه الدراسات استهدفت التعرف على الجوانب الهامة المتعلقة بالقيادة التحويلية قصد التوضيح بعمق حول عناصرها المكونة لمفهومها أو التي تؤثر فيها و كذا المعوقات التي تحد من وجودها.

كما أن هذه الدراسات تسهم جلها في تطوير الابداع من خلال تأكيدها على أهمية الابداع الاداري في مواكبة

المنظمة و ادارتها للتغيرات التي قد تطرأ في محيطها الذي تنشط فيه بجميع مجالاته و بالتالي الرفع من كفاءتها و فعاليتها لتحقيق تطورها و استمراريتها.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

فمن حيث مجتمع الدراسة الحالية يتكون من أغلب موظفي مركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال لتتفق مع دراسة الشنطي 2016 التي شملت آراء الموظفين العاملين بوزارة الصحة.

كما أن المنهج المتبع في الدراسة و هو المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة خالدية ابراهيم 2016 و دراسة بدوي عبد الله 2015 و دراسة Gillet et al 2013 و اختلفت مع دراسة Avolio et al 2002 التي استخدمت المنهج التحريبي .

كما تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان على شكل مقياس ليكارت الخماسي كدراسة توفيق عطية 2009 و دراسة خلف 2010 ،دراسة الصرايرة 2012 و اختلفت عن دراسة Politis 2002 و Luchs 2002 اللتين استخدمتا مقياس متعدد العوامل لقياس خصائص القيادة MLQ ومن حيث أهداف الدراسة الحالية هو الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري لدى موظفي مركز التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان و قد اختلفت عن دراسة العنقري 2001 التي بحثت عن العلاقة بين بعض متغيرات السلوك القيادي و الابداع الاداري و كذا دراسة Burch et Walter 2007 التي هدفت الى التحقق من أثر الهيكلة التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين و الرضا الوظيفي و دراسة زايد 1999 التي ركزت على تأثير الأنماط القيادية المتمثلة في القيادة التحويلية و القيادة التبادلية في تنمية العاملين ومدى انتمائهم التنظيمي و الرضا الوظيفي و دراسة Luchs 2002 التي هدفت الى معرفة العلاقة بين القيتادة التحويلية و دافعية المعلمين في مدارس نيويورك.

أما من حيث حدود الدراسة فان الدراسة الحالية طبقت على البيئة الادارية الجزائرية بولاية بسكرة أما الدراسات السابقة فكانت بيئات مختلفة من الوطن العربي كفلسطين، الأردن، السودان، المملكة العربية السعودية و في دول أجنبية كالولايات المتحدة الأمريكية و تركيا.

من خلال الدراسات السابقة تمكن الباحث من الخروج ببعض النقاط التي ساعدتنا على القيام بدراستنا و هي:

- بناء فكرة ساعدت على اختيار موضوع البحث كونه يربط بين متغيرين مهمين في الفكر الاداري هما القيادة التحويلية و الابداع الاداري.
- السماح بالتعرف على أنماط قيادية متبعة في المؤسسات بأنواعها سواء تعليمية كانت أم اقتصادية أو خدمية و أي نمط فعال الذي يتناسب و بيئة العمل التي نعمل لتحسينها و تطويرها.
- كما استفدنا من الدراسات التي تناولت النمط التحويلي و بينت مدى فاعليته في توجيه التغيير و تسهيل تفاعل العاملين باستخدامه.
- اختيار المنهج و الأداة للدراسة.
- الاستفادة من اختيار عينة الدراسة و تحديدها .
- تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة للدراسة.
- بناء الاستبيان و صياغة الفقرات .
- اختيار المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

ما يميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات مايلي:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري لدى موظفي مركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال و الارتقاء بهم الى وضع أفضل في المستقبل .

كما ساعدت هذه الدراسة الى توضيح نمط القيادة التحويلية و الذي لم يكن معروفا لدى الكثير ممن يمارسونه على

أرض الواقع و كذا دوره في تطوير الأداء الابداعي للعاملين.

الفصل الأول

الإطار النظري

للإبداع الإداري

تمهيد:

تعمل المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها الى ايجاد طرق مثلى للتأقلم والتكيف مع هذه التحديات من خلال ما تملكه من طاقة ابداعية، فالإبداع يرتقى بها الى الريادة لكن هذا ليس بالأمر السهل إذ لابد من معايير تميز المبدعين وتحرص عليهم وتحفزهم للوصول الى أهداف المنظمة الاستراتيجية .

لذا أصبح لزاماً أن يتمتع قادة هاته المنظمات بِسِمَات خاصة تحفز العاملين على توليد الأفكار والأساليب الإبداعية التي تتصف بالأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف، والتي تؤدي إلى جودة العمل والإبداع.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع الإداري .

الابداع ظاهرة انسانية تتجلى في الأفكار، الأفعال، المنتجات، العلاقات، النظم و الثقافات و غيرها سطعت بسبب الاقتصاديات الحديثة التي تعتمد على المعرفة الظاهرة و الضمنية التي يتمتع بها المورد البشري كمييار تنافسي يرتكز على العقل و الأفكار.

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري .

ان كلمة إبداع من " بدع " و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق¹ أما في اللغة الإنجليزية فتعني كلمة " INNOVATE " أي احداث و ايجاد شيء جديد هذا ما يجعل هذا المصطلح يتداخل مع عدة مصطلحات اخرى كالابتكار والاختراع لذلك كان لزاما علينا أن نزيل هذا اللبس والتداخل، فالإبداع هو التوصل الى حل خلاق وأصيل لمشكلة ما أو فكرة جديدة².

ويعرفه ويليام كوين بأنه " عملية التفكير في أفكار جديدة ومناسبة"³ وبالتالي يمكن القول أن الإبداع هو القدرة على توليد البدائل بسهولة وتقديم الحلول لمشكلة معينة تحقق النجاح للمنظمة و اضافة قيمة لها.

أما الابتكار فيعني " القدرة على تحويل الأفكار الى شيء معمول به لمنحها معنى و قيمة في السياق"⁴ كما يعرف بأنه " عملية خلق قيمة جديدة موجهة نحو المستهلك وقد يستفيد من هذه القيمة كل أطراف المنظمة"⁵ بمعنى أن الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع أي أن المنظمة المبتكرة هي التي تحول الأفكار المبدعة الى مخرجات نافعة⁶.

¹ - القاموس العصري الحديث، دار التوفيق للنشر، بيروت، 1988، ص:20

² - Benoit cervantes la boite à outils de l'innovation , Dunod, Paris ,2008,P :84

³ - بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة، خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص: 16

⁴ - Crea Business Idea (MANUEL DE CREATIVITE EN ENTREPRISE, SUDOE,UE,P :8

⁵ - Jean Paul FLIPO, L'innovation dans les activités de service , Editions d'organisation ,Paris, 2001,P :19

⁶ - بديسي فهيمة وآخرون " مداخلة بعنوان " تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات " الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " 19-18/ 2011 ماي، البلدية، الجزائر، جامعة سعد دحلب .

من هنا يمكن القول أن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديد والأصيلة والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط

بالتنفيذ و يمكن التعبير عليه بالعلاقة التالية :

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

أما الإختراع فيعرف بأنه " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويساهم في إشباع

بعض الحاجات الإنسانية ".¹

ويعرفه كل من روبنز و كولتر بأنه " التوصل الى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات

المجتمعية " وبالتالي فإن التوصل الى فكرة جديدة تلبى حاجة إنسانية لا تسمى اختراعا إلا إذا ارتبطت بالتكنولوجيا.

بينما ترى MARIE DEBOURG بأن الإبتكار هو تطبيق للإختراع.²

$$\text{الإبتكار} = \text{الإختراع} + \text{التطبيق}$$

كما تعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية الإختراع على أنه " فكرة يتوصل إليها مخترع وتنتج حلاً لمشكلة معينة

بينما الإبداع يعني قيام المنظمة بإنتاج سلع أو تقديم خدمات بإعتماد طرق لم يسبق اعتمادها .³

وهذا ما وضحه DEVELAN الذي يعتبر الإختراع حلاً لمشكلات تقنية بطريقة جديدة أي أنه حدث يقتصر

على التنمية بعكس الإبداع الذي يعني بكل المجالات .⁴

¹ - خليل محمد حسن وخضير كاظم ،محمود، " نظرية المنظمة " دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص: 421 .

² - سلماني محمد، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحظنه " رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2007، ص: 28

³ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر، الأردن، ط1 ، 2008، ص: 358 .

⁴ - Pierre Develan ,L'innovation de rupture, clé de la compétitivité , paris ,Homme science ,2006 ,P :16

مما سبق نجد أن هناك تعدد لمفهوم الإبداع و يرجع ذلك الى تعقد الظاهرة في حد ذاتها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع بسبب تباين اجتهادات واهتمامات الباحثين والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها بحيث ينظر كل واحد منهم إلى الإبداع من الزاوية التي تناسب تخصصه ويمكن حصر هذه التعاريف ضمن خمسة مداخل هي :

المدخل الأول :

التعاريف التي تنظر الى الإبداع كونه عملية وفي هذا المجال يعرف الإبداع على أنه عملية يحاول الإنسان فيها عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد أن ينتج إنتاجاً جديداً نافعا له وللمجتمع.¹ ويعرف سميث الإبداع بأنه " العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق بينها علاقات "²

المدخل الثاني :

التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات و يعرفه ماكينون بأنه تصرف يهدف الى إنتاج يتسم بالجدية و الملائمة وإمكانية التطوير.

ويعرفه روشكا على أنه وحدة متكاملة لمجموعة عوامل ذاتية وموضوعية تقود الى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.³

المدخل الثالث :

التعاريف التي تركز على السمات أو الخصائص لأشخاص المبدعين كالحيال الواسع والثقة بالنفس واستمرارية

¹ - الدكتور، بوهزة محمد، مزروقي رفيق ، مداخلة بعنوان " القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري" ، 29/ 02/ 2016.

² - السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع في المنظمات العامة رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2002، ص:17

³ - هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 06/ 2006، ص: 70

البحث و الاطلاع والميل للمخاطرة و الاستقلال في التفكير .

يؤكد قيلفورد (GUILFORD) ذلك بقوله أن الإبداع يعد سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة

والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات .¹

المدخل الرابع :

التعاريف التي تركز على الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية لدى الأفراد مثل الإستقلال والبحث

عن الحقيقة والحاجة للإنجاز حيث عرف الإبداع من خلال هذا المحور على أنه الإستعداد الكامل للتفوق والتميز .

المدخل الخامس :

التعاريف التي تركز على المراحل التي يمر بها العمل الإبداعي وهي كالتالي: الإهتمام، التركيز، الإحتضان، البزوغ

التحقق .²

اضافة لذلك هناك بعض التعاريف تنظر للإبداع كسلوك حيث عرفه هوبكنز على أنه استجابة الفرد بصورة مميزة

للمواقف المثيرة التي تواجهه .³

أما بارنيز فيري الإبداع من خلال المدخل البيئي حيث تؤكد العديد من الدراسات على تأثير البيئة والتنشئة

الإجتماعية وخبرات الأفراد على قدراتهم الإبداعية .

و يعرف اندروز الإبداع على أنه العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته والتي تؤدي الى تحسين وتنمية ذاته، كما أنها

تعبّر عن تفردّه.⁴

¹ - رمضان عموم، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014

² - محمد بديع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق.

³ - نفس المرجع السابق.

⁴ - صقر، هدى، التفكير الابتكاري و حل المشكلات و اتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الادارية، المجلد3، العدد4، معهد التنمية الادارية، الامارات العربية المتحدة، 1998

وذهب البعض الى التمييز بين نوعين من الإبداع فني والذي يتعلق بالجانب الفني داخل المنظمة كتقديم خدمات جديدة او التوصل الى أساليب وطرق ترتبط بشكل مباشر بالنشاط الإنتاجي وإداري يتعلق بإدخال تغييرات جديدة على الهيكل التنظيمي ، التغيير في الأدوار والمهام، تصميم الوظائف واستراتيجيات المنظمة ومن خلال التعاريف السابقة للإبداع يمكن إستنتاج مايلي:

أن الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وابعاد متعددة أكثر من كونها مفهوماً نظرياً، حيث يكون إما قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو يكون عملية إنتاجية تهدف الى تحقيق إنتاج يتميز بالملائمة وإمكانية التطور لأن الإبداع نقيض التقليد كما انه ليس حدثاً عارضاً وإنما يمر بمراحل عدة وفق ما قدمه عالم النفس الامريكي WALT هي: الإهتمام و التركيز، الإحتضان، البزوغ (الإشراق) والتحقق .

الاهتمام و التركيز: و فيها يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع من خلال طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة و هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة و الخطط المعتمدة.

الاحتضان : أي التفاعل بين المشكلة و شخصية المبدع و معلوماته و معارفه أين يتم توليد الحلول الممكنة و البدائل لها.

البزوغ (الإشراق): أين يتم ترتيب الأفكار للوصول الى الحل النموذجي و ظهور الفكرة الجوهرية في شكل صورة بزوغ ابداعي .

التحقق : هو التحقق من صحة الفكرة الجديدة المتوصل اليها ،امكانية ،طرق و مستلزمات تطبيقها و الظروف اللازم توفيرها لنجاحها.

وبالرغم من أن نوعية الإبداع تحدد بالصفات الشخصية التي يملكها الأشخاص المبدعون كالمرونة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف في طريقة حلها إلا أنه يمكن تطوير السلوك الإبداعي داخل المنظمات من خلال تدريب الجماعات والأفراد وتوفير المناخ الملائم لذلك .

وكخلاصة لهذا كله فالإبداع الإداري يقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء تعلقت بسلعة أو خدمة بوسائل وإجراءات وعمليات أو باستراتيجيات وسياسات و برامج تنظيمية من قبل أفراد يعملون معاً في نظام إجتماعي معين .¹

او هو استحداث شيء جديد على مستوى المنظمة كوحدة أو نظام اتصالات جديد أو تطوير نظم وإجراءات جديدة كنظام محاسبي جديد مثلاً أو إبداع نظم إدارية جديدة كإعادة هندسة العمليات.²

أي أن الإبداع الإداري هو إدراج الجِدَّة على بعض أو كل اساليب إدارة المنظمة .
ولتحقيق هذا لابد من وجود مدير مبدع يلتزم باستخدام تفكيره و قدراته وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وما يقع تحت تصرفه من موارد بشرية، مادية ومعرفية لطرح فكرة جديدة أو تقديم خدمة جديدة أو أسلوب عمل جديد فالإبداع هو العملية التي يستطيع الأفراد من خلالها تغيير المنظمة الى الأحسن وتحقيق الأفضل .

المطلب الثاني :عناصر الإبداع الإداري .

من أجل التعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً، لابد من التعرف على عناصر الإبداع والتي لوحظ انه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالرغم من تباين آرائهم حول الإبداع وهي كالاتي .

¹ - سليم ابراهيم الجنسية، الإدارة بالإبداع نحو بناء نهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا ، 2009 ، ص: 07 .

² - سليم بطرس جلده ، زيد منير عويوي ، ادارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة، ط1، الاردن، 2006، ص:103 .

1- الأصالة :

تعنى التجديد والانفراد بالأفكار فالفرد المبدع ذو تفكير أصيل فهو لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ للحلول

التقليدية فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.¹

فالأفكار الأصلية هي التي تتميز بـ:

الجد أي أنها غير مسبقة .

اثارتها للدهشة .

يندر التفكير فيها .

تتجاوز الواقع وتتسم بالخيال النشط .

2- الطلاقة :

ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير في الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث

كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار

و توليدها بسهولة² والتي تؤدي بشكل مباشر لحلول مقترحة للمشكلات .

3- المرونة :

هي القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء والنظر إليها من زوايا مختلفة³ ، وللمرونة دور كبير في

الإبداعات التي نلمسها ونراها ويمكن تقسيمها الى نوعين :

أ- **المرونة التكيفية** : وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة معينة

عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع

الحل السليم للمشكلة .

¹ - الكلبي، صالح محمد على ، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة ، دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات ، اطروحة

دكتوراه في الإدارة العامة، اليمن، 2012، ص: 77

² - البريدي، عبد الله عبد الرحمن، الإبداع يخقق الأزمات، ط1، بيت الأفكار الدولية الرياض، 1999، ص: 78

³ - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص: 26

- ب- **المرونة التلقائية :** وهي التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، ويتضح مما سبق أن عنصر الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار بينما المرونة تركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها .
- 4- القدرة على تحسس المشكلات :**
- ويعتبر هذا العنصر أساس العمل الإبداعي و نقصد به تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد وذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل الى الحلول المبدعة بصددها واهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي و إكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، فالتشعب بالمشكلة التي تهم الفرد هي التي توحى بالإبداع وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى الأفكار جديدة ومبدعة .
- 5- الميل الى التجريب :**
- يميل الفرد المبدع للشك وانتقاد الأمور والقضايا التي يعتبرها الآخرون مسلمات لا نقاش فيها، إذ يعتبرها نسبية تتوقف على المنظور الذاتي حيالها.¹
- 6- المخاطرة والتحدي :**
- يقصد بها الإستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتحمل مسؤولية نتائجه.²
- 7- الثقة بالنفس :**
- وتعتبر صفة إيجابية فاعلة في بناء شخصية مبدعة إذ أن الشخص المبدع يتسم بالجرأة والشجاعة للتعبير عن آرائه وأفكاره والدفاع عنها وعدم الخضوع لما يمتاز به من سمو في الطموح ورغبة في النجاح .
- 8- النقد الذاتي :**
- يميل الشخص المبدع غالبًا لتقويم ذاته ونقد أفكاره باستخدام أساليب التحليل الاجتماعي والنفسي و تغيير كل ما

¹ - حسين حريم ، ادارة المنظمات (منظور كلي) ، ط1، دار الحامد للنشر، 2003، ص: 300

² - خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص: 172

يجول بينه وبين تطلعاته وأهدافه.¹

9- سعة الاتصالات:

مدى امتلاك الفرد فرصة نقل وتفسير الاتصالات الواردة من مختلف أجزاء المنظمة وأقسامها والقدرة على توسيعها لتشمل جهات خارجية .

تعتبر هذه العناصر أساس البناء الإبداعي للذات الفردية والجماعية، لذا يجب على المنظمة الاستثمار في مهارات ومعارف هذه المواهب لتطويرها وتفوقها.

المطلب الثالث : مستويات الإبداع الإداري .

يظهر الإبداع في العديد من المستويات منها :

1- الإبداع على المستوى الفردي:

وهو يعبر عن قدرة الفرد على استكشاف أفكار جديدة أو استغلال أفكار قائمة.²

أو هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.³

ومن بين خصائص الفرد المبدع :

المعرفة : يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله .

الذكاء : ليس بالضرورة انه يكون عالي الذكاء ولكن يتمتع بقدرات تفكيرية على تكوين علاقات مرنة.

الشخصية : يتمتع الفرد بروح المخاطرة، عالي الدافعية منفتح على الآراء والتمتع بالإحساس الكبير.

¹ - هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص:68-69

2- Bevagère szostak la créativité une étape fondamentale pour l'innovation université de lyon , France , p : 5

³ - جويتا، برفين، الإبداع الإداري في الفرق الواحد العشرين، ترجمة المغربي احمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص: 79

العادات الاجتماعية : لا يكون الفرد المبدع منطويًا على نفسه بل يميل للتفاعل وتبادل الآراء مع الغير .

فالسلك الإبداعي الفردي ينبع عن عوامل كامنة في الفرد نفسه وأخرى خارجية حيث يتكون لدى الفرد تأثرًا بكليهما أي حدوث إدراك فطري وإدراك مكتسب للمشكلة أو الفرصة ويتغير السلوك وكذا الناتج الإبداعي بتغير إدراك الفرد للمشكلة.¹

2- الإبداع على مستوى الجماعة :

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (لجنة، فرقة....) حيث تتعاون لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغيير نحو الأفضل من خلال تقديم وخدمات وطرق عمل جديدة وحل المشكلات المختلفة وتعزز نظم المعلومات من خلال ما نتجه من ربط جماعي يسهل تبادل الافكار والآراء والمقترحات وتسهيل بيئة التشارك بالمعلومات كما أن إبداع الجماعة يفوق إبداع الفرد لأنه يعتمد على التفاعل بين أفراد الجماعة.²

ويتأثر الإبداع على هذا المستوى بالعوامل التالية :

* القيم والأفكار المشتركة بين الأفراد .

* الالتزام بالتميز في الأداء .

* تنوع وتماسك الجماعة .

* حجم الجماعة .³

3- الإبداع على مستوى المنظمة :

هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي متكامل يعمل بدلالة الإبداع الفردي والجماعي والمؤثرات التنظيمية ويشير

¹ - سليم ابراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص: 26

² - فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد02، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص: 267

³ - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص: 48-49

الإبداع عند هذا المستوى الى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات معقدة فالإبداع يتحدد بالعمليات الإبداعية كإدارة الإبداع والظروف التي يجري فيها الإبداع.¹

المبحث الثاني: أهمية، خصائص و أساليب الإبداع الإداري .

المطلب الأول: أهمية الإبداع الإداري.

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناتجة عن البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط داخل محيطها، ولمواجهة هذه الظروف بكفاءة وفعالية فإن الأمر يستدعى جهودًا وقدرات عالية لضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها، هنا تظهر الحاجة الى الإبداع نتيجة التغيرات التي فرضتها بيئة المنظمة كالتغيرات التكنولوجية أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول تقليص هذه الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع.²

لقد أصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصاً في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة وما رافقها من انفجار تكنولوجي ومعلوماتي واتصالات وأصبح نجاح المتطلبات يقاس بما تملكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع لا بما تملكه من موارد مادية .

أي أنه على المنظمة تبني أفكار إبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم وتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.³

كما أكد العديد من الباحثين أن الإبداع أصبح من وظائف المدير الرئيسية ومن واجبه أنه يتعلم كيف يديره كونه صار أمرًا ضروريًا وحيويًا للمنظمة و ليس ترفًا أو أمرًا ثانويًا .

¹ - بديسي فهيمة وآخرون ، مرجع سابق ،ص: 10

² - محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دار وائل للنشر ،ط1،الأردن،2004.

³ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي في المنظمات ،دار وائل للنشر ، عمان ،1997،ص: 465.

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفاً رئيسياً من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين عليه بتوفير البيئة المناسبة لذلك سيكون مصيرها الفشل لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات المستمرة ببيئة نشاطها ويمكن ذكر أهم إيجابيات ظاهرة الإبداع الإداري في المنظمة كما يلي:¹

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل المنظمة في وضع مستقر وبالتالي الاستعداد لمواجهة التغيرات بشكل يضمن استمرار المنظمة .
- 2- توفر البيئة الإبداعية في المنظمة يساعد على تطوير وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع للأفراد والمنظمة .
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين بالمنظمة من خلال إتاحة الفرصة لهم واختبار قدراتهم .
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب متطورة .
- 5- الاستغلال الحسن للمورد البشري والاستفادة من قدرته عن طريق إتاحة الفرصة له في مجال البحث والتحديث المستمر لأنظمة العمل .

المطلب الثاني : خصائص الإبداع الإداري .

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في المنظمة نظراً للتطورات المحيطة كما أنه يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورفيقه منذ خلقه لذلك حاول العديد من الباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع للحصول على المزيد من المساهمات حول الظاهرة لكونه جهد منهجي ونشاط منظم أكثر من كونه ومضة عبقرية، كما أنه نشاط جماعي و تفاعلي و هو توليف خلاق للمعارف العملية والقدرات الجوهرية للمؤسسة² كما يمكن ادارته أو تعلمه والتدريب عليه لذا فالإبداع يتسم بالخصائص التالية :

¹ - ندتم عكروش مأمون، ندتم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر 2004، ص:5-6.

2- Denis Mayat, Olivier Crevoisier, Bruno lucoq, Reseaux d'innovation et dynamique territoriale ,un essai de typologie (Pais economica 2006),P :22

* الإبداع تحسين متراكم قد يؤدي الى تقدم كبير وليس فقط ومضة فجائية بالمنظمة.¹

* ينجح الإبداع أكثر في البيئة التي يتطور فيها والمنظمات التي توفر له الظروف الخاصة له وتحمل التغيير المنجر عنه وتتقبل المخاطر الممكنة جراه.²


* الإبداع ليس حكراً على المؤسسات الكبرى والفشل فيها ليس سلبياً بل سبباً لدفع وتسريع عجلة الإبداع.


* علاقات التفاعل والتواصل بين المنظمة ومتعاملها في شكل شبكة إبداع من شأنها تعزيز القدرة على الإبداع .

و يشترط أن يقدم الإبداع منفعة سواء من حيث درجة الإشباع وكذا تعظيم جوانب القوة للمنظمة ومعالجة أوجه الضعف .

كما يفترض في الإبداع تحقيق الترابط والتكامل من خلال دعم العمل الجماعي لتوسيع الأعمال الإبداعية ليس على مستوى المؤسسة فحسب بل على مستوى الدولة، فالمؤسسة تتأثر بالبيئة التي تتواجد فيها وتستفيد من التفاعل فيما بينها مما يحقق التكامل والتنسيق بين جهود الأطراف المعنية بالإبداع³ وبالتالي تحقيق التجانس في مخرجات عملية الإبداع كما أن تحقيق التكامل بين مكونات وخصائص البيئة الإبداعية يحقق قبوله و التحمس له.

إن العمل الإبداعي يأتي كخلاصة لجهود سابقة ومتراكمة و مستقاة من مجموعة من البدائل التي يتم تحديدها وتحليلها واختيارها بدقة مما يؤدي الى دعم مصداقية العمل الإبداعي كأن يقوم على :

جهود سابقة لمتخصصين أو أعمال إبداعية في نفس المجال أو مجالات ذات علاقة به أو متشابهة له. 

مشكلات فعلية يواجهها الأفراد أو المنظمات ذات علاقة بالعمل الإبداعي المعنى . 

1 -نجم عبود نجم ،ادارة الابداع و الابتكار،دار صفاء، عمان، 2012 ،ص:214

2- Philippe Aydalot ,Trajectoire technologique et millieux innovateur (Pais economica 2006),p :22

3- denis mayat, op ,cit ,p :67.

المواءمة الزمنية، أي تقديم العمل الإبداعي في توقيت ملائم للانتفاع به ومع التطور التقني الحاصل يصبح

التحكم في الوقت من أهم محددات نجاح العمل الإبداعي.¹

المطلب الثالث: أساليب الإبداع الإداري.

سيتم التطرق في هذا المطلب الى أهم أساليب التفكير الإبداعي التي تهدف الى التجديد والتطوير للطرق الإبداعية

لحل المشكلات وتختلف الأساليب الإبداعية من منظمة لأخرى باختلاف استراتيجياتها وإمكاناتها ومن أهم هذه

الأساليب هي :

1- أسلوب العصف الذهني :

يعد هذا الاسلوب من بين أحدث الأساليب في الإبداع التي تطلق الطاقات الكامنة عند الأفراد في جو من الحرية

والأمان يسمح بظهور عدد كبير من الأفكار والآراء .

فالعصف الذهني هو طريقة للتفكير الجماعي التي تسمح بالحصول على عدد كبير من الأفكار الذكية والمتطرفة

لمعالجة موضوع من الموضوعات خلال جلسة قصيرة، يتراوح عدد أفراد الجماعة فيها بين 6 كحد ادنى و20 كحد

أقصى² .

كما يعرفه (Alexander Osborn) بأنه " اجتماع تقني يقوم من خلاله مجموعة من الأفراد بإيجاد حل لمشكلة

محددة وذلك عن طريق جمع الأفكار بشكل تلقائي"³.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، ادارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية الدار الجامعية ، ط 1 ، مصر ، 2004،ص:104

² - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2010،ص:292

³ -Dand Gimenez, 1+1=3 ou l'effet brainstorming, Rapport des journées de fin d'année des moniteur du CIES de Montpellier Centre d'initiation à l'enseignement superieur (CIES), 2002

و يهدف أسلوب العصف الذهني الى تحقيق الآتي :¹

الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بتشخيص أو حل لمشكلة ما.

توضيح أهمية التركيز الفعال عند تشخيص المشكلات .

إيجاد مناخ ملائم يمنح الأفراد الشعور بالحرية ليقدموا أفكارًا صريحة وجريئة وبالتالي تحقيق الإبداع .

أما الهدف الجوهرى لهذا الاسلوب هو ضمان تفاعل كل العقول من أصحاب المعرفة وخبراء المجال في الوصول الى الحلول المبتكرة من خلال جلسات العصف الذهني فالمهم هو توليد الافكار وليس استنساخها والبحث عن الجديد وليس تكرار القديم .²

وتمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في الأداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان

نجاحتها وتتضمن هذه المراحل ما يلي :

تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع) .

اعادة صياغة الموضوع .

تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني .

العصف الذهني .

تحديد أغرب فكرة .

جلسة تقويم الأفكار التي تم التوصل إليها .³

كما يمكن أن يتخذ العصف الذهني شكلا كتابيًا حيث يكتب كل مشارك أفكاره على ورقة ثم يتم تحريكها

للسماح لكل فرد أن يفكر لبضع دقائق وفي هذا النوع لا يوجد تحفيز الذي يأتي من تبادل الافكار .⁴

¹ - أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر و مدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2009، ص:37

² - سعد غالب ياسين، ادارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص:85

³ - [http:// www.the-saudi.net/kg/arabic/storn2.htm](http://www.the-saudi.net/kg/arabic/storn2.htm) (17/05/2018)

⁴ - Astuce de MD, Techniques de créativité (le brainstorming), 2012, P: 2

2- أسلوب دلفي :

يمكن تعريفه بأنه اجتماع عدد من أعضاء لاتخاذ قرار بشأن مشكلة معينة غيابياً أي أنهم غير موجودين وجهاً لوجه

وهذا ما يميز هذا الأسلوب ونوضحه بالطريقة التالية :¹

✚ يكتب كل عضو في ورقة مستقلة تعليقه على مشكلة واقتراحاته والحلول التي يراها .

✚ ترسل هذه الأوراق الى مركز تجميع، حيث يتم تصنيفها، وإعادة ترتيبها، وإخراجها في ورقة واحدة .

✚ يستلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الورقة المجمع التي تحتوي على الأفكار المكتوبة

✚ يقوم كل عضو بتقديم رأيه فيكتب أفكاره الجديدة التي حركتها أفكار الآخرين .

✚ تتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل الى اتفاق وإجماع على رأى لحل لمشكلة

3- أسلوب الجماعة الإسمية :

يستعمل أسلوب الجماعة الإسمية لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها ويطلق مصطلح

إسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة

بين 6 و 9 أفراد يجلسون حول طاولة وعندما تطرح عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون

المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل واحد منهم الآخرين وهم يسجلون

المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول² ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة

أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أيه أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل بعد ذلك

تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لإختيار افضل

البدائل .

4- أسلوب التحليل التشكيلي :

يستهدف هذا الاسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد

1- حسين حريم، ادارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سابق،ص:362

2- خضر كاظم محمود ، مرجع سابق، ص: 291

على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من اجل التوصل الى حل لها ويجري الترتيب تبعًا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء، ثم يجري نوعًا من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفتقة في الخصائص مثل: اللون، الحجم.... إلخ ومن ثم يمكن التوصل الى حلول كثيرة بهذه الطريقة.¹

5- أسلوب التوفيق بين الأشتات

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بين بعضها البعض صلة أو رابطة ما، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في موقف حل المشكلة بعد ذلك وتتضمن عملية التوفيق والربط بين العناصر المختلفة نوعين رئيسيين في النشاط أولهما يسعى الى جعل كل ما هو غريب مألوف، وثانيهما يستهدف جعل كل ما هو مألوف غريب . وتتخلص هذه الطريقة في قيام القائد للمناقشة بعرض مشكلة ومفردات على جماعة من الأفراد عرضًا وافيًا ثم يجدد القائد المحور الرئيسي للمشكلة ويطلب من المشاركين أن يعرضوا أفكارهم بشأنه، وي طرح الأعضاء هذه الأفكار من خلال استخدام أساليب التمثيل وتمص الشخصيات واستخدام الرموز بوصفها حيلًا عملية تمكن الفرد من النظر للمشكلات بطريقة جديدة، ويؤدي هذا بدوره الى بلوغ رؤية جديدة للمشكلة وتهيئة المناخ الضروري للنشاط الإبداعي وتستخدم هذه الطريقة في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا .

هنا لابدّ من الإقرار بأنه على القائد الإداري أن يوفر بشكل مستمر المناخ المناسب ليجد الأفراد مجالًا لتعبير الإبداعي وتتوصل المنظمة إلى اهدافها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع ورفع العمل الأصيل بدلا من منعه او التجاهل عنه لكون هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها وتوفير المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية .²

¹ - رمضان عمومن ، مرجع سابق، ص: 115.

² - رمضان عمومن ، مرجع سابق ، ص: 115

المبحث الثالث: نظريات الإبداع الإداري معوقاته و مقوماته

المطلب الأول : نظريات الابداع الاداري

طرح كتاب وعلماء الإدارة أفكار حول الإبداع بوجهات نظر مختلفة، فكل منهم درس الإبداع من زوايا معينة وهاته

النظريات قد حملت أسماء أصحابها منها :

1- نظرية مارتش و سيمون

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تتعرض لها المؤسسات إذ تواجه هذه الأخيرة فجوة

بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل لحل هذه الفجوة واعتبر الباحثان أن

الإبداع يمر بمراحل هي :¹

تحدد فجوة الأداء .

البحث و الوعي (الفهم).

تحديد البدائل .

ابداع .

وهاته الفجوة قد تكون حسب الباحثان نتيجة لعوامل خارجية او داخلية بالمؤسسة.

2- نظرية ولسن :

أخذ بعين الاعتبار دراسة مراحل الإبداع والتي حددها في ثلاثة مراحل هي :

إدراك التغيير .

اقتراح التغيير .

تبنى التغيير وتطبيقه .

إذن من خلال هاته النظرية تم التركيز على ضرورة الوعي بأهمية أحداث تغيير بالمؤسسات، حيث تكون نسبة الإبداع

¹ - عمرو حامد ، الادارة الإبداعية الطريق الى المستقبل ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإدارة الابداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، معهد العلوم الإدارية ، مصر ، 8 ، افريل ، 2007

حسب ولسن متباينة في المراحل السابقة لعدة اسباب كوجود البيروقراطية مثلاً بالمؤسسات ¹.

3- نظرية هارفي و مل :

تم التركيز في هاته النظرية على مدى استخدام المؤسسات واعتمادها على الحلول الروتينية وكذا الحلول الإبداعية بما يعرف بالحالة والحلول، فقد وصف كل من هارفي ومل انواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول المستخدمة لمواجهتها من خلال إدراك وفهم المشكلة التي تعترض المؤسسات وتحديد ما تحتاجه من اختيار الحل الامثل كما اعتبر الباحثان أن الحلول الروتينية يتم استخدامها لمعالجة المشكلات التي قد تم التصدي لها من قبل في حين أن الحلول الإبداعية هي التي يتم استخدامها من قبل في معالجة المشكلات واعتبرا أن هناك عوامل مؤثرة في الحلول الإبداعية



مثل ²:

-  حجم المؤسسة .
-  عمر المؤسسة .
-  درجة المنافسة .
-  درجة التقييم التكنولوجي .
-  درجة الرسمية الاتصالية .

4- نظرية هاغ و أيكين

تحاول هذه النظرية إبراز المراحل المختلفة لعملية الإبداع وكذا العوامل المؤثرة فيها، كما حاولت تفسير الإبداع على

أنه تغيير حاصل في برامج المؤسسة و يتمثل في إضافة خدمات جديدة واعتبرا الباحثان أن مراحل الإبداع تتمثل في: ³

-  مرحلة الإعداد .
-  مرحلة التطبيق .

¹ - عمرو حامد ، مرجع سابق ص 153

² - زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، الهندرة ، دار الراية للنشر ، ط1، الأردن ، 2011، ص. ص: 142-143

³ - سليم بطرس جلدة ، مرجع سابق، ص: 40

مرحلة التقييم.

واعتبرا أن العوامل المؤثرة في الإبداع مختلفة ومتعددة من بينها :

زيادة التخصصات المهنية و تنوعها .

المركزية .

الإنتاج .

وهذه العوامل قد تعيق أو تساعد على الإبداع .

5- نظرية زالتمان وآخرون :

يعتبرون أن الإبداع كعملية يتكون من مرحلتين وأنه عملية جماعية وليست فردية كما توسعوا في شرح المشكلة

وأضافوا متغيرات أخرى كالعلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع وفيما يخص المرحلتين فاعتبروا أنهما تنقسمان

الى مرحلتين جزئيتين¹.

أ- مرحلة البدء

وتنقسم الى مراحل فرعية هي:

مرحلة ثانوية لوعي المشكلة.

مرحلة ثانوية حول الإبداع.

مرحلة القرار.

ب- مرحلة التطبيق :

وتحتوى على :

مرحلة التطبيق التجريبي .

مرحلة التطبيق المتواصل.

ويجب العمل بالمرحلتين الرئيسيتين وما تحتويانه من مراحل ثانوية لتحقيق إبداع بالمؤسسة ويجب العمل بشكل جماعي

¹ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مرجع سابق، ص: 362

مما سبق ذكره حول النظريات المفسرة للإبداع فقد لاحظنا بأن كل نظرية قامت بالاهتمام بزواوية معينة منه، فمنها من اهتمت به كسبب رئيسي لاختلاف المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى وأنه يجب للمؤسسة إذا ما أرادت التميز أن تبذل وهذا ما لاحظناه من خلال نظرية مارش وسيمون كما درست النظريات الإبداع من حيث مراحلها كولسن مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإبداع هو شكل من أشكال التغيير الذي يجب أن تبناه المؤسسة كما ركزت كل من نظريتي هاغ وايكن ونظرية زالتمان على مراحل العملية الإبداعية .

المطلب الثاني: معوقات الإبداع الإداري:

إن التعرف على معوقات الإبداع وتحديد آثارها يساعد على تعزيز دور القائمين على تبني مدخلا فعالاً في مواجهتها والحد من تأثيرها السلبي ومن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع نذكر:¹

الإبقاء على العادات المألوفة :

بمعنى أن القادة يحافظون على الوضع القائم ولا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصة الخوف من المجهول وباعتبار أن الإبداع يتطلب قدرًا مهمًا من تحمل المخاطرة فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع .

الأحكام السابقة:

أي تبني شعارات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن وعادة ما يكون هذا النوع من الأحكام لصالح القياديين وخدمة لمصالحهم وبذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديدًا لهم .

الجمود:

إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال الى موقع جديد ومما لاشك فيه أن التجديد يقود الى التوسع في النشاط والعمليات وأن التوسع على هذا النحو يتطلب عزمًا موازيًا للمسؤوليات والمهام وفي حالة عدم

¹ - محمد الطعمنة وآخرون ، الإبداع (مقوماته ومعوقاته)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006، ص.ص: 90-91

وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة .

القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:

قد يمتلك الكثير من الأفراد حماسًا للإبداع ولكن قدراتهم للتعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول الى الإبداع، وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها، فروضها ونتائجها والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة، وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن الفرد ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفًا من النقد الذي قد يواجهه.

غياب الفرصة :

أن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد و مساره يتطلب توافر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة ففقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع كوقوف العادات ، التقاليد ، الاتجاهات و الأوضاع الاقتصادية كعائق للإبداع.

عدم توافر البيئة الإبداعية :

ان الإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع و شيوعها في المجتمع التنظيمي كما أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات والقدرة على تحمل الخلافات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد.¹

المطلب الثالث: مقومات الإبداع الإداري .

إن الأفراد المبدعين يساعدون في النهاية على الوصول بالمؤسسة التي يعملون فيها إلى التجديد والإبداع، ولكن الإبداع الإداري أشمل ويعني القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويؤكد هذا التعريف على أهمية استثمار الأفكار

¹ - محمد الطعمانة، وآخرون، مرجع سابق ص: 90-91.

الموجودة لدى الفرد في تحريك مواهب ومهارات الآخرين واستثمارها في الطريق الصحيح، وتتلخص هذ المتطلبات في مجموعة من العناصر:

أولاً: الانتماء المؤسسي.

يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساس الإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان والإدارة فيها مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع، فقد تمكنت من الاستفادة من هذه القيمة وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه بالعمل، وعلى العكس من ذلك فإن شعور باللامبالاة أو الاستهتار بالمال العام يفسر تخلف كثير من الدول النامية، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي تمكنه من تحقيق المكاسب على حساب المؤسسة الي يعمل فيها.¹

ثانياً: الحس الاقتصادي.

عمل الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية حيث تعني الأولى خفض النفقات وهو الحس الاقتصادي، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة وهو الحس الاجتماعي، إن انعدام الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن عدم القدرة على الإبداع.

ثالثاً: العقلية العلمية.

تقوم الإدارة المبدعة على الأساليب العلمية بدل الأساليب الي تعتمد على المحاولة والخطأ فقد ولى الزمن الذي كانت فيه الإدارة جهدا فرديا، يعتمد على وجود الفرد العظيم وأصبحت المهن تعتمد على المؤسسة التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين.

¹ - رمضان عمومن، مرجع سابق ، ص:121

رابعاً: الانفتاح على الرأي الآخر.

لابد أن يكون للإبداع مناخ تنظيمي يسود احترام الرأي الآخر، والإصرار على سماعه، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد ومن هنا تجتهد المؤسسات المبدعة في تحسين الفرص المناسبة والمحفزة للأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين، فالمؤسسات المغلقة على نفسها حكمها الموت البطيء.¹

خامساً: الإيمان بمواهب الآخرين.

لا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكاناتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي كل الاهتمام لتشجيع روح الفريق.

سادساً: البعد الإنساني.

يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية للعاملين لأنهم مصدر الإبداع فصفاء نفوس الأفراد وأذهانهم وشعوروا أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل لتحقيق إنتاج وخدمة جيدة.

سابعاً: المثالية والمستقبلية.

من مواصفات الإبداع والمبدعين السعي للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرصة المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها، ومن العوامل المساعدة على إيجاد مناخ مؤسسي يجعل من الإبداع ظاهرة متجددة ومتأصلة و مشاركة العاملين والرؤساء في عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم الأهداف بشكل دوري وكذا التطوير التنظيمي وإدارة المشاريع ومرونة العمل تشكيل فرق بحث وتطوير هدفها رصد وحل مشكلات العمل وابتكار الحلول.

لا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى ، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول العاملين إلى

¹ - رمضان عمومن، مرجع سابق ، ص:122

بيروقراطيين وتسليهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

فالظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الابداع بذرة موجودة عند كل انسان و لا تظهر الا بتوفر البيئة الصالحة لها لذا فان تنمية و تنشيط الابداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الشخصية للمبدع و البيئة التي تعمل على استثارة أفكاره و بلورتها بشكل يخدم المنظمة بشكل فعال و مميز في جميع ميادينها الادارية.

فكل الباحثين في المجال الاداري يؤكدون أن القدرات الابداعية للمؤوسين تتوفر ان وجدت القيادة التي تشجع حاجاتهم و اثبات ذاتهم.

احتوى هذا الفصل ثلاثة مباحث تناول فيها المبحث الأول الى مختلف مفاهيم الابداع لما لهذه الظاهرة من اختلافات في وجهات نظر الباحثين نتيجة لما حظيت ظاهرة الابداع من دراسات و اهتمام كبير في الوقت الحاضر لما لها من دور في تقدم و تطوير المجتمعات .

كما قمنا بالترقية بين كل من الابداع و الابتكار حيث بينا بأن الابداع هو عبارة عن أفكار جديدة أما الابتكار هو التطبيق لهذه الأفكار و من ثم تطرقنا الى عناصر الابداع و كذا مستوياته الثلاث (على مستوى الفرد ، الجماعة المنظمة) .

أما المبحث الثاني تطرقنا لأهمية الابداع الاداري لما له من دور في تميز المنظمة و منحها القدرة على مواجهة التحديات التي قد تطرأ في محيط نشاطها و كذا خصائصه و أساليبه.

المبحث الثالث تم سرد النظريات التي تطرقت لدراسة ظاهرة الابداع و توضيح معوقاته و مقوماته.

الفصل الثاني

الإطار النظري

للقيادة التحويلية

تمهيد

لاشك أن القائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد ، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة .

كما أن العملية الادارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة الادارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة. ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين و المفكرين ، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد و اتجاهاته من جميع جوانبه ، مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافترضاته في علاقته بمؤوسيه و استراتيجيته في التعامل معه.

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول القيادة و القيادة الادارية

تعد القيادة الادارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية حيث أضحت مهارات التعامل مع الآخرين جزءاً لا يتجزأ من المهارات المطلوبة للقيادة الفاعلة ففي حين كان ينظر إلى القادة في الماضي على أنهم أداة للضبط و السيطرة و الرقابة المحكمة فحسب الا أنه في منظمات اليوم أصبح الدور التحفيزي و الملهم للقيادة مرتكزاً محورياً في دورهم القيادي و قد فرض هذا الدور المتطور للقيادة على المنظمات المعاصرة التركيز على تطوير هذه المهارات لدى القادة الحاليين و التأكد من وجود هذه المهارات لدى المرشحين للمواقع القيادية لمواكبة متطلبات الادارة العصرية ومن هذا المنطلق اتجهت بحوث القيادة الادارية الى البحث عن الخصائص و السلوكيات المطلوبة عند القادة بما يتلاءم مع ادوارهم المتجددة حتى يستطيعوا أن يتقمصوا أدوارهم القيادية في منظمات اليوم بنجاح.¹

المطلب الأول : ماهية القيادة و القيادة الإدارية

تباينت تعريفات القيادة من باحث إلى آخر و هذا الاختلاف لاشك أنه ناتج من إختلاف منطلقاتهم الفكرية التي أنتهجوها في تعريفهم للقيادة فمنهم من اعتمد على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي الميداني حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية وتخضعها للبحث و الدراسة لتستخلص منها تعريفاً محدداً وهناك من اعتمد على بحوث و تعريفات توصل اليها من سبقة من الباحثين .

مفهوم القيادة :

القيادة لغة مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين القائد والتابعين فالقائد يصدر الاوامر بقدرة يستأثر بها التابعين الذين ينفذونها للوصول إلى هدفهم.²

¹ - كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط2، 2009، عمان، الأردن، ص:52

² - أحمد محمد فتحي عجوة، أصول ادارة الأعمال، المكتبة العصرية للنشر، ط1، 2010، ص:67

وتعرف القيادة أيضا بانها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ".¹

و يعرفها هيمفيل (**Hamphil**) بأنها " السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط جماعة نحو الهدف المشترك ".²

◆ أما جوردن (**Gorden**) عرفها بأنها " عملية تفاعل تتم بين شخص و بين أعضاء الجماعة و كل

مساهم في هذا التفاعل يقوم بدور يختلف عن الشخص الآخر و أساس هذا الاختلاف في الادوار يعود

إلى عنصر التأثير هذا الاخير يقوم به القائد و باقي الأعضاء يستجيبون و يتقبلون هذا التأثير ".³

◆ كما عرفها ديجنغ (**Dejong**) بأنها " العملية التي يستند عليها الفرد لتحقيق الاهداف من خلال

الهام و تحفيز الآخرين "

◆ أما تيد (**Tead**) يرى بانها " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الجماعة و جعلهم يتعاونون

لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ".⁴

ويعرف ليكرت (**Likert**) القيادة بانها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص

و توجيههم من أجل العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه ".

أما بنيس (**Bennis**) يرى بأنها " الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد و المنظمة التي

يعمل بها ".⁵

¹ - أحمد محمد فتحي عجة ، مرجع سابق، ص:30

² -Mat.J The influence of leadership style on internal marketing in retailing unpublished submitted impartial fulfillment of the requirement for the degree ,university of stirling ,2008,P :22

³ -Stogdill,R.M Handbook of leadership ,N, YMacmillan Publishing Co ,Inc,The free press,1974 ,P :14

⁴ -.stogdill rim . bass.stogdill's of leadership theory , research and managerial handbook application Bernard . m Bass The free press , new york ,1990 , P :13.

⁵ - رمضان عمومن ،مرجع سابق،ص:30

♦ و يعرفها جيسون (Gibson) بأنها "محاولة لاستخدام التأثير لدفع الأفراد أو لإنجاز بعض الأهداف".¹

من خلال التعاريف السابقة وجد أن عنصر التأثير هو الأكثر استخداما فيها لدى الباحثين لذا يمكن استنتاج

تعريف للقيادة هو " قدرة القائد على التأثير في أفراد الجماعة نتيجة تفاعل سلوكياته القيادية و الجماعة و الموقف

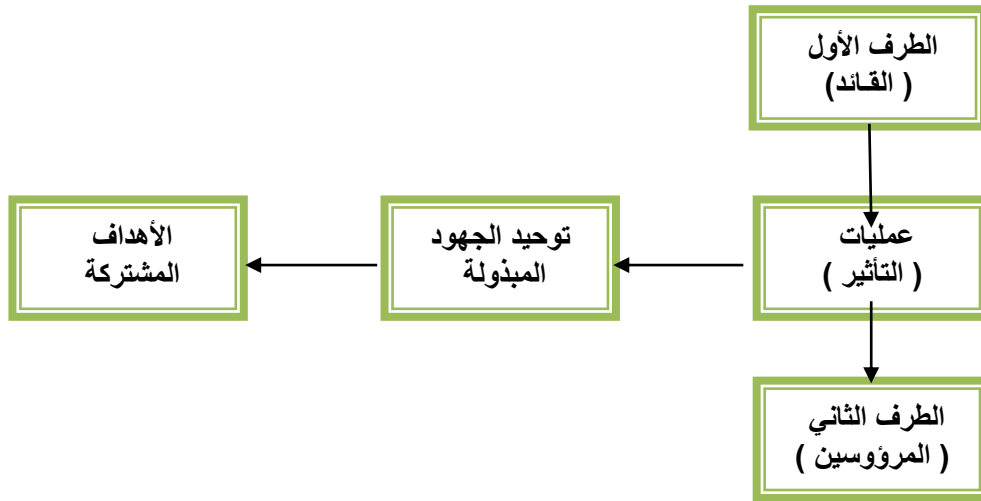
لتحقيق هدف يطمح له الجميع"

تعريف القيادة الإدارية:

ان مفهوم القيادة الادارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة الذي يركز على التفاعل بين القائد و العملية

الإدارية حيث نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد² و الشكل التالي يبين مفهوم القيادة الادارية.

شكل رقم (02): مفهوم القيادة الادارية



المصدر: سمر أكثم سميرات، عاطف يوسف، دراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية و علاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم

¹ - Gibson ,J .L. Donnelly , Ivancevich J M and Konopaske ,R , organization Behavior ,structure ,processes New york ,Mc Crow Hill.Co.Inc,2003,P :299

² - محمد كرم حسني، سعد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير

ادارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة غزة ،2010، ص: 12

◆ ويعرفها فيدلر (Fiedler) بأنها " الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك المرؤوسين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد.

◆ أما كونتز و دونيل (Donnel et koonts) عرفها بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد الإداري في المرؤوس لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني .¹

◆ و يعرفها (Pfiffner and Pruthes) بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد

الإداري و التي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز مصالحهم الآنية²

مما سبق نستخلص تعريف للقيادة الإدارية و هي : قدرة التأثير على المرؤوس بطرق الاستمالة و الإقناع في سبيل

الوصول إلى أهداف المنظمة و يكون للقائد الإداري حق اللجوء إلى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف .

فالقيادة الإدارية تعتبر عملية انسانية تجمع العاملين و تحفزهم بقناعة لقبول العمل من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد فهو القادر على إذابة الخلافات و حل التناقض بين أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة .³

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية و أهميتها:

من خلال التعاريف السابقة للقيادة الإدارية نجد أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية يمكن

ذكرها كما يلي:

¹ - محمد الصيرفي، التوجيه الابداعي، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2005، ص:135

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2004، ص:271

³ - فاروق عبده خليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص:254

1- القائد الإداري :

و هو أهم عنصر باعتباره أنه يملك أكبر تأثير على المرؤوسين و يعرف القائد الإداري بأنه ذلك العضو الذي

يمارس وظيفة قيادية داخل المنظمة ، و يقوم بأعمال التخطيط و التنظيم و الإشراف و الرقابة.¹

2- المرؤوسين:

و هم الجزء الثاني المهم فالتعامل معهم يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد و بينهم فهناك ما يسمى بالجهوزية الفكرية و النفسية للمرؤوس نحو القيادة و مدى قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي فالأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم وتفهمهم لفكرها ، فلسفتها و أهدافها .²

3- قوة التأثير:

لا يمكن إنجاز القيادة الإدارية بدون سلطة و التي يجب استخدامها بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد لإنجاز ما يريده القائد ، هذا الأخير الذي لا بد له أن يتميز بمصادر قوة التأثير في الآخرين و التي تتركز على:

❖ الخبرة: من خلال مستوى تعلمه ، معارفه ، تخصصه إلخ .

❖ المرجعية : و المستمدة من الجاذبية التي يتمتع بها بعض الاشخاص التي تخول لهم بناء علاقات

شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم و إحترامهم .³

❖ الرؤية : فالقادة الإداريين ذوي الرؤية يلهمون العاملين معهم و يحركون فيهم طاقتهم الكامنة ما يشعر

كل منهم بدور القائد و أهمية وجوده و العمل معه ما يضمن الشعور بالقدرة على الإنجاز.

¹ - دليلة هالة حساني ، القيادة من منظور اسلامي ، اطروحة دكتوراه، قسم العقائد و الأديان، كلية العلوم الاسلامية ، جامعة الجزائر، 2007، ص:26

² - ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات نظريات و مفاهيم ، دار الكندي ، ط1، الأردن ، 2004 ، ص:25

³ - حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية، ط1 ، لبنان ، بيروت، 2005، ص:422

❖ الأخلاق : إن تمتع القادة الإداريين بالقدوة الأخلاقية و السمعية الطيبة و النزاهة و الثقة في العلاقات

من شأنه أن يقدم تطمينات كبيرة للأفراد لتقدم ولائهم للمنظمة و خدمتها بإخلاص .

❖ الشرعية : شرعية السلطة الرسمية للقائد الإداري تمكنه من توجيه الأفراد و اتخاذ القرارات التي تحدث

التأثير و تحقق الإنجاز المطلوب .

❖ المكافأة : و نقصد بها الحوافز المادية و غيرها ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين فالقائد الإداري

بيده آلية توزيع التعويضات و توزيع المهام و الواجبات.¹

❖ الهدف : تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة و يكمن الدور

التأثيري للقائد هنا هو عند تعارض الأهداف لدى الأفراد يلجأ إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض

لإيجاد كل طرف ما يرضيه و من ثم يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأفراد .

❖ الموقف : و هو من العناصر الحاسمة في القيادة و ما للقائد من دور و قدرة في وصف المواقف

و التعامل معها و كذا الظروف التي يمر بها المرؤوسين و التنسيق بينهم و القائد لا يستطيع توجيه

العاملين و التأثير عليهم ما لم يوجد لديهم نوع من الانسجام و التناسق لمواجهة الموقف.²

أهمية القيادة الإدارية

إن القيادة الادارية لها أهمية تتجلى في ما يلي³ :

✓ حلقة للوصول إلى العاملين و تحقيق الخطط و التصورات المستقبلية .

✓ تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد و مصلحة المنظمة فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم

القدرة على إنجاز الأعمال إذا ما تحققت لهم المنافع من خلال إنجازها لذا لا بد من البحث عن الحاجات

¹ - حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص: 423

² - محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008، ص:32

³ - زكي محمود هاشم، أساسيات الادارة، منشورات ذات سلاسل، الكويت، 2001، ص:54

لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.

- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة و حسم الخلافات و اكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة و الضعف لدى رؤوسه و توجيههم لتدعيم نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف .
- ✓ إقامة علاقات إنسانية مع الرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل .¹
- ✓ العمل على تدريب و إعطاء الرعاية والتوجيه للمورد البشري باعتباره أهم مورد لضمان استمرارية المنظمة.²

التمييز بين القيادة والإدارة :

حاول علماء الإدارة التفريق بينها وبين القيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، و آخرون يرون أن الإدارة أوسع من القيادة والبعض الآخر يعتبرون أن الإدارة عملية مستمرة والقيادة هي وليدة الموقف، وحسب التعريف نجد أن الإدارة تعرف بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين في حين نجد القيادة الإدارية هي الحصول على الآخرين لإنجاز الأشياء³ وسنبرر الفرق بينهما في النقاط التالية :

القيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الهدف بينما الإدارة هي عملية تحديد وتحقيق الهدف من خلال وظائف التخطيط التنظيم والرقابة .

- ✓ القيادة لا تفترض وجود هيكل رسمي وانما تشير الى التأثير اعتمادا على الاتصال عكس الإدارة المعتمدة على هيكل رسمي للوظائف والمسؤولية .

- ✓ القيادة تستمد قوتها من مجموعة مهارات يمتلكها القائد عكس الإدارة التي تركز على القدرة، التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة .

¹ - طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، دار ابن حزم للنشر، ط3، لبنان، 2004، ص:42

² - اسامة خيري، القيادة الادارية، دار الراهبة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2013، ص:21

³ - مدحت أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2012، ص:14

✓ القيادة تعنى التغيير وبالتالي فالقائد يحدث التغيير ويشجع المرؤوسين على التزود بالمعارف والخبرات عكس الإدارة

المعنية بالحاضر والمحافظة على الوضع الراهن والالتزام باللوائح لتحقيق الأهداف.¹

الفرق بين القيادة والرئاسة :

من الباحثين من يرى أنه لا يوجد فرق بين القيادة والرئاسة وأنهما يحملان نفس المفهوم وهناك من يرى بأنهما

مختلفين وأدلتها هي :²

1- يتم تقلد مناصب الرئاسة من خلال نظام سياسي وليس من خلال اعتراف جماعات العمل مثل

القيادة .

2- أهداف المجموعة يحددها الرئيس في الرئاسة تبعا لاهتماماته وليس للأفراد دور في ذلك عكس

القيادة .

3- نجد أن القيادة مصدر سلطتها الجماعة أي وجود اعتراف من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في

تحقيق أهداف الجماعة بينما سلطة الرئيس يستمددها من خارج الجماعة فهي مفروضة على

الجماعة وفقا للأوضاع التنظيمية القائمة وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي يحدد له سلطته

الرسمية ولا يمكن تسمية الجماعة في هذه الحالة بالتابعين حيث أنهم يقبلون سلطته خوفا من العقاب

إذا امتنعوا أو قصرُوا في تنفيذ أوامره وتعليماته أما في القيادة فتعتمد أساسًا على الحوافز الإيجابية في

تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية المخيفة .

¹ - علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر ، ط1 ، الأردن، 2010 ، ص.ص: 30-31

² - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، عبد الرحمن بن أحمد هيجان و اخرون، مبادئ ادارة الأعمال، الاساسيات و الاتجاهات الحديثة، 2004، ص: 114

لذا فعامل السلطة ومصدرها عامل هام في التفرقة بين الرئاسة والقيادة وله نتائج حاسمة في الحصول على الطاعة .

المطلب الثالث :نظريات القيادة الإدارية و أنماطها.

أولا : نظريات القيادة الادارية

إن أمر القيادة قد اهتم به منذ أمد طويل و نظرا لأهميته نجد العديد من الباحثين قاموا بدراستها و نتيجة لاختلاف وجهات نظر هؤلاء الباحثين فقد تباينت الزوايا و الاهتمامات التي تم من خلالها دراسة موضوع القيادة فظهرت العديد من النظريات الأساسية :

1- النظريات التقليدية

تعتبر نظرية الرجل العظيم و نظرية السمات من أقدم النظريات المفسرة و المعبرة عن القيادة لذا تسمى

بالنظريات التقليدية حيث تقدم افتراضات معينة و أفكار لتفسير القيادة و سنعرض أهم ما ينص عليه كلاهما.

* نظرية الرجل العظيم :

و هي من النظريات الأولى في القيادة و يعد فرنسيس جالتون (GALLTON) من أبرز دعاةها و تعني أن

القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفات فطرية منذ ولادتهم لأنهم يحملون خصائص وراثية فيسيولوجية تجعل منهم

قادة فاعلين و أن القادة يولدون و لا يصنعون و أن السمات القيادية مورثة و ليست مكتسبة .¹

وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية و الوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية و قد كان للدراسة التي قام بها عام

1879 تأثير كبير على عدد من الباحثين الذين تبناوا هذا الاتجاه (السمات الوراثية) ابتداء من وودز WOODS

سنة 1913 و انتهاء ب جينينغز JENNINGS سنة 1960 و الذي قام بتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم

¹ - أبو عايد ، محمود محمد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ،دار الأمل للنشر ،ط1 ،الاردن ،2006،ص:57

و قدم نماذج أخرى كنموذج الأمير - نموذج البطل و نموذج الرجل المتميز.¹

و بالرغم من أهمية هذه النظرية ظهرت اتجاهات تعارض هذه النظرية و تؤكد أن سمات القيادة ليست وراثية و لكن يمكن اكتسابها.

* نظرية السمات القيادية :

بدأت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين و تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوفير خصائص

و سمات معينة تميز القادة الناجحين و قد حددها أنصار هذه النظرية كالاتي:²

أ. السمات الشخصية :

تتعلق بدرجة استقلالية الفرد ، الثقة بالنفس ، المصادقية ، عدم التردد في اتخاذ

القرارات ، قوة العزيمة ، المثابرة و روح التحدي و القدرة على التأثير في الآخرين.

ب - الذكاء و المقدرة :

تتمثل في التقدير الصحيح للأمر و كذا عواقبها و القدرة على تحليل المواقف .

ت- صفات مرتبطة بالمهام :

أي القدرة على توزيع المهام و المسؤوليات .

ث- الخلفية الإجتماعية :

و تركز على التعليم ، الطبقة الإجتماعية ، المركز المالي ، الخبرة الوظيفية .

ج- سمات جسمية و إجتماعية :³

* الجسمية : تتعلق بالمظهر ، الطول ، القوة البدنية و سلامة الجسم من الأمراض.

¹ - ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص:30

² - علاء محمد سيد فنديل ، مرجع سابق ، ص. ص:43-44

³ - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ ادارة الأعمال ، دار اثناء للنشر ، ط1، الاردن ، 2008 ، ص:303

* الإجتماعية : كالقدرة على قيادة الآخرين ، تحمل المسؤولية و قدرة التعامل ، التعاون

و الاشراف على الآخرين .

و قد تناولت هذه النظرية إفتراضات هي: ¹

+ أن السمات هي معيار صلاحية القادة و إمكانية النجاح .

+ هذه السمات تورث ولا تكتسب .

+ القادة يولدون و لا يصنعون وفق هذه النظرية.

وقد وجهت انتقادات كثيرة لهذه النظرية أهمها:

✓ صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد.

✓ اختلاف الباحثين في تحديد سمات القائد .

✓ عدم تحديد الخصائص التي تميز القادة على التابعين و تجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية

القيادة .

(2) النظريات السلوكية :

جاءت هذه النظريات نتيجة الحاجة لدراسة سلوك القائد كردة فعل عن عجز نظرية السمات على تحديد

السمات التي تميز القائد الفعال عن غيره و هذا ما أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين الاهتمام بالسلوك الفعلي

للقائد ².

¹ - علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق، ص:43

² - يوسف عبد المعطي مصطفى ، اسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، مجلة التربية، العدد7، مصر، جويلية

و من أهم هذه الدراسات التي اهتمت بدراسة سلوك القيادة هي :

أ-دراسة جامعة ايوا (IOWA)

وهي دراسة قامه بها كل من (LEWIN ,LEPPIT et WITE)الذين اقترحوا ثلاثة أنماط للقيادة .¹

1- النمط الاستبدادي في القيادة :و فيه يركز القائد على العمل و يقوم بإتخاذ القرار بشكل انفرادي .

2- النمط الديمقراطي: فالقائد يركز في هذا النمط على العمل و الأفراد معا و يشاركهم في اتخاذ القرار .

3- النمط الفوضوي أو التسيبي في القيادة: و هنا القائد يترك الأمور تجري لوحدها لا يتدخل ولا يهتم لا بالعمل

و لا بالأفراد .

و النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي :

* الجماعات التي يقودها قائد مستبد هي أكثر إنتاجية و لكن أقل رضا و دافعية للعمل و قدرتها على الإبداع

ضعيفة .

* الجماعات التي يقودها قائد ديمقراطي الإنتاجية لديها أكثر استقرارا و الدافعية للعمل و قدرتها على الإبداع كبيرة

كما يتمتع الأفراد بالرضا الوظيفي .

* الجماعات التي يقودها قائد متسيب منخفضة على جميع المستويات و المناخ السائد في العمل هو الفوضى

و عدم الجدية .

ب- دراسة جامعة أوهايو OHIO:

قام فريق من جامعة أوهايو الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية من بينهم فليشمان و كارل شارتل بوضع قائمة

¹ - عدي عطاء حمادي ، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، دار البداية ناشرون و موزعون، ط1، الأردن، 2013، ص:21

أسئلة سميت قائمة وصف سلوك القائد¹ و كانت النتيجة للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين هما :

- ✓ إنشاء هيكل تنظيمي : يتم فيه الاهتمام بتخطيط العمل و تنظيمه و تحديد المهام فيه .
- ✓ الإعتبرات الإنسانية : حيث الاهتمام يكون بحفظ وصيانة العلاقات و نتيجة لهذين البعدين فهناك أربع أساليب قيادية حسب ما تراه هذه الدراسة .²
- إهتمام عالي بالعاملين و العمل معا : و هو الأسلوب القيادي الأقدر على توفير بيئة تعزز الإبداع في المؤسسات و تنميته لدى العاملين فهو يعطي القدر الكافي من الاهتمام لكل طرف.
- إهتمام عالي بالعاملين مع إهتمام منخفض بالعمل : القائد هنا يخلق بيئة مشجعة للعاملين لتقديم أفكارهم و الاستماع إليهم .
- إهتمام منخفض بالعاملين مع إهتمام عالي بالعمل : و القائد هنا يجعل معظم اهتمامه على العمل و الإنتاج و لا يقدم الدعم و التشجيع الكافي للعاملين لتقديم اقتراحاتهم .
- إهتمام منخفض بالعاملين و العمل معا : مثل هذا الأسلوب في القيادة يقتل الرغبة في العمل لدى العاملين و يؤدي إلى نتائج وخيمة بالمؤسسة .

ت- دراسة جامعة ميشيغان MICHIGAN :

في عام 1987 قام مركز الأبحاث التابع للجامعة بالو.م.أ بدراسة حول موضوع القيادة من خلال قيامهم

¹ - ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق ، ص:33

² - حامد علي شريقي، أثر القيادة في تنمية الابداع، رسالة ماجستير ،قسم ادارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة اليرموك،اليمن،2006،ص:16

بدراسة سلوك القادة في عدة منظمات عن طريق المقابلات الشخصية لهؤلاء القادة لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم حيث قاموا بتقسيم جماعات العمل إلى :

✓ جماعات ذات إنتاجية عالية .

✓ جماعات ذات إنتاجية منخفضة .

و كانت نتائج بحثهم كالاتي :¹

- هناك بعدين أساسيين ، البعد الأول يهتم فيه القائد بالإنتاج و البعد الثاني يهتم فيه بالمرؤوسين.
- أكثر القادة فاعلية هم الذين يوفقون و يولون إهتماما متماثلا بالبعدين.
- و انه كلما اتجه القادة إلى أحد البعدين ابتعادا عن البعد الآخر تقل فاعليته .

ث- دراسة جامعة هارفرد HAVARD :

لقد إعتمد "BILS ET SLATER" في بحثهما حول القيادة على دراسة جماعة صغيرة مصطنعة داخل المعمل و القيام بملاحظة سلوكها عن طريق ملاحظين يستعملون في ذلك شاشات مراقبة و لقد قاما بدراسة على ثلاثين مجموعة تتكون من خمسة أفراد لا يلتقون إلا أربع مرات و بعد كل جلسة يطلب من كل فرد ترتيب الآخرين تنازليا على أربعة مقاييس تحدد من من هؤلاء لديه أفضل الأفكار و يوجه النقاش و من يجبه و من لا يجبه .

و خلصت الدراسة إلى أن هناك نوعين من سلوك القادة :²

❖ القائد الوجداني الإجتماعي : و هو الذي يحس الآخرون بسهولة التعامل معه و يتحدث إليه ويقوم

بالدعم و المساندة النفسية لمن معه ، يقوم بحل المشكلات النفسية و الاجتماعية التي تواجههم و يحرص على وحدة

¹-ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق ، ص:35

²- حامد علي الشرفي ، مرجع سابق ، ص:17

المجموعة عن طريق التغلب على الصراعات .

❖ **قائد المهمة :** و هو الشخص كثير الكلام و إصدار الاقتراحات يمارس ضغوطات على المجموعة من أجل تحقيق الهدف و يخلق هذا السلوك التوتر و الإحباط لدى البعض .

3- نظرية الشبكة الإدارية :

انطلقا كل من روبرت بليك و جين موتون Robert Black et Jane Mouton من النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعي اوهايو و ميشيغان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات فقدا اعتمدا في دراستهما على بعدين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج وقام بوضع تلك الأبعاد في شبكة للتعرف للأساليب القيادية المختلفة وقد حازت هذه الطريقة على شهرة واسعة في توضيح ديناميكية أبعاد القيادة كما أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فعاليته باعتباره قائداً¹.

وقد قسما كل بعد من هذه الأبعاد الى تسعة درجات من الاهتمام بالعاملين و الاهتمام بالإنتاج للحصول

على 81 نمطا قيادياً ولكنهما اهتما بوصف خمسة انماط قيادية كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص:36

شكل رقم (03) نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون

درجة الاهتمام بالعاملين	نمط قيادة النادي						نمط القيادة		
	اشباع حاجات						التكاملي (قيادة		
	العلاقات (1,9)						الفريق) (9,9)		
				النمط التوفيقي أو					
				الوسطي أو المتوازن					
				نتائج مرضية (5,5)					
	نمط تسيبي القيادة						نمط القيادة المتسلطة		
الضعيفة (1,1)						(9,1)			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
درجة الاهتمام بالانتاج									

المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص:220

من الشكل السابق نلاحظ ان هناك خمسة انماط قيادية هي:¹

أ- النمط التسيبي أو القيادة الضعيفة (1,1) :

القائد لا يعطى إلا أهمية قليلة جدًا للعمل وللأفراد وهذا النوع يدعى بإدارة " دعه يعمل " كون القائد لا يأخذ

بدوره القيادي المطلوب منه ولا يسعى للتعرف على مشاكل العمل وعلاجها فهو لا يلقي اهتماما بالمسؤولية الملقاة على

كاهله، ويتسم بعدم المبالاة، ولا يسعى إلى تحقيق رضا العاملين أو تحقيق أهداف العمل إنما يحاول دائما تجنب هذه

¹ - ماهر محمد صالح حسن ، مرجع سابق، ص:38

المشاكل وتجاهلها.

ب- النمط القيادة المتسلطة (1،9) :

القائد يركز على العمل مع اهتمام قليل بالمرؤوسين حيث يركز كافة جهوده نحو إنجاز العمل بالشكل الذي يراه مناسباً، ويستخدم العاملين كأدوات لتحقيق وإنجاز هذا العمل ويعتمد على الرقابة الصارمة على هؤلاء العاملين، كما يلجأ إلى إتباع أساليب الترهيب والتهديد في إدارته للعاملين.

ت- النمط القيادي التكاملي أو قيادة الفريق (9،9) :

يعطي القائد في هذا النمط أقصى اهتمام بالعمل والأداء من ناحية، وأقصى اهتمام بالعاملين وحاجاتهم والعمل على إشباعها من ناحية أخرى، حيث يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج في العمل وتحقيق الأهداف مع التركيز على جانبي الكم والنوع معاً، ويسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وإشباع حاجاتهم وكذا الاهتمام بهم وبمشكلاتهم والحصول على مشورتهم في العمل.

ث- نمط قيادة النادي (1،9) :

يعطي القائد في هذا النمط اهتماماً بالعاملين ورغبتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، بينما يعطي أقل اهتمام بالعمل، ويركز على إشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق الرضا لهم وكسب ودهم، وتحقيق رغبتهم، وكذلك لا يعطي قائد هذا النمط اهتماماً بالعمل والنتائج.¹

ج- نمط القيادة المتوازنة أو التوفيقية أو الوسطي (5،5) :

يعطي القائد في هذا النمط اهتمام معتدل بالعمل و بالمرؤوسين ويسعى دائماً إلى التوفيق بين الأداء والإنجاز من ناحية وحاجات العاملين ورضاهم من ناحية أخرى.

¹-محمد كريم حسني ، سعيد خلف ، مرجع سابق ،ص:19

و قد توصلنا الباحثان الى أن النمط (9,9) أي أن نمط القيادة التكاملي هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود الى التفوق والإبداع كما انه يسعى الى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي .

4- نظرية القيادة الموقفية :

تعتمد الدراسات الموقفية في القيادة على افتراض رئيسي هو أن فعالية القيادة لا تتحدد بصفات القائد ونمط القيادة فحسب بل تتحدد أساساً بخصائص الموقف المعين ولذلك سميت بالدراسات الموقفية .¹
كما أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه زادت فرص نجاحه في القيادة والعكس صحيح .
لذا فالفرد وفق هذه النظرية قد يكون قائداً في موقف دون آخر.²

فأي فرد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة له ظروف مواتية لاستخدام مهارته أي ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته لا يملك سوى السيطرة عليها³ كنوع من التحدي ومجال للإبداع باستعمال عقله في التحليل والبحث عن حلول للمشكلات بشكل يثير اهتمام العاملين.

و نركز في النظرية الموقفية على :

أ- النظرية الموقفية لفيدلر (Feidler) :

تتحقق كفاءة القائد وفق هذه النظرية عن طريق الملائمة بين نمط القيادة والموقف الذي قد يكون ملائماً أولاً وبالتالي الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف، فالموقف القيادي الملائم يتطلب تشخيص لموقف

1- علي شريف ، عبد الغفار حنفي وآخرون، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، ط1، بيروت، 1989، ص:260

2- انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال و العلوم السلوكية، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، الأردن، 2011، ص:204

3- محمد حسين العجمي، مرجع سابق، ص: 32

القائد والمرؤوسين، من خلال ثلاثة عناصر لا بد من تحليلها وهي علاقة القائد بالعاملين، البناء التنظيمي للعمل وسلطة

القائد.¹

و اعتمد فيدلر على نمطين قيادين هما الاهتمام بالعاملين و الاهتمام بالإنتاج أما الموقف فيرى أنه يتكون من ثلاثة

عناصر هي:²

- I. علاقة القائد بالأعضاء : أي مدى قبول الأعضاء للقائد واحترامهم له .
- II. هيكل المهمة : ما مدى تحديد الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون.
- III. مكانة القائد ونفوذه : يعنى بها الصلاحيات الممنوحة للقائد والتي تمثل قوته ونفوذه، وبالجمع بين محوري نمط القيادة والموقف استنتج فيدلر ما يلي :

✓ نمط الاهتمام بالإنتاج يكون أكثر فعالية في حالة العلاقة السيئة بين القائد والأعضاء و القائد يتمتع بصلاحيات

محدودة، وفي حالة العلاقة الجيدة بين القائد والأعضاء فالعمل واضح والقائد يتمتع بصلاحيات كثيرة.

✓ نمط الاهتمام بالعاملين أكثر فعالية في حالة العلاقات المتوسطة بين القائد والأعضاء و العمل متوسط الصعوبة

والقائد يتمتع بقدر متوسط من الصلاحية .

ب -نظرية المسار والهدف

فكرتها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وكذا أهدافهم الشخصية والروابط بين

مجموعتي الأهداف، أي أن النظرية تسعى لتفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وبالتالي على أدائهم.³

¹ - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المؤسسات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن. 2011، ص:232

² - حسين حريم ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مرجع سابق، ص. ص: 213-214

³ - حامد علي الشرفي، مرجع سابق ، ص :22

تطورت هذه النظرية لتوضيح سلوك القائد وأداء العاملين فطبقا لهذه النظرية فإن على القائد زيادة الدافع لدى المرؤوسين لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف المؤسسة، وتؤكد النظرية أن سلوك القائد يجب أن يكون حافظا للتابعين نحو العمل وتحقيق الهدف، وتأثير السلوك عليهم يتناسب بشكل طردي كلما كان له تأثير على التوقعات التي يمكن بناؤها لتحقيق الأهداف، والقادة الأكثر فعالية هم الذين يضعون الطريق الذي يجب على المرؤوسين إتباعه لتحقيق أهدافهم.¹

و قد تم استخلاص أربعة أنماط للقيادة وهي:²

1- القيادة الموجهة: القائد هنا يعطي التعليمات والتوضيحات حول طرق القيام بالأعمال لإنجازها وتحقيق الأهداف.

2- القيادة المشاركة: تتميز بأن القائد يستشير العاملين ويأخذ بأرائهم ويشاركهم في اتخاذ القرار، ويفوض لهم بعض الصلاحيات.

3- القيادة الداعمة: تتسم باهتمام القائد بالعاملين، ويركز على بناء علاقات جيدة مع العاملين ويهتم بقضاياهم.

4- القيادة المهمة بالإنجاز: يضع القائد أهداف طموحة، يبدي ثقة في أن العاملين سيحققون درجة عالية في الأداء. أهم النتائج المتوصل إليها أن القيادة الداعمة تؤدي إلى رضا عال ودافعية لدى المرؤوسين، بينما المشاركة تؤدي إلى رضا ودافعية وكذا القيادة الموجهة تؤدي إلى رضا ودافعية عندما يكون العمل صعبا.

ت- نظرية هيرسي وبلا نشارد Hersey and Blanchard

تتفق هذه النظرية مع باقي النظريات في أنه ليس هناك نمط واحد مناسب، وحددت المتغير الموقف في (نضج)

استعداد المرؤوسين للعمل، واعتبرت أنه كلما زاد نضج (استعداد) الفرد للعمل لا بد على القائد إعطاء اهتمام أكبر

¹- العبدالة عبد الرحمان فالج، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن، 2003 ، ص:59

²- حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات ،مرجع سابق ، ص:215

للعلاقات وتقليص الاهتمام بالعمل.

و تشير النظرية إلى أن القائد الناجح يعدل أسلوبه القيادي تبعاً لدرجة النضج عند المرؤوسين والتي تعتمد على مدى قدرة ورغبة وثقة المرؤوسين للقيام بمهامهم، وقد تم تحديد أربعة أساليب للقيادة وفق هذه النظرية وهي:¹

✓ **أسلوب التفويض:** حرية اتخاذ القرار للمجموعة، وهنا المرؤوسين قادرين وراغبين بالعمل، واثقون بأنفسهم.

✓ **أسلوب المشاركة:** المشاركة في الآراء واتخاذ القرار وتميز المرؤوسين بالقدرة على العمل وغير راغبين فيه، وغير واثقين بأنفسهم.

✓ **أسلوب الإقناع:** أي شرح المهام بطريقة تقنع المرؤوسين بالعمل، ويتميز العامل هنا بأنه غير قادر على العمل، ولكنه راغب فيه، و له ثقة في نفسه.

✓ **أسلوب الأمر:** إعطاء التعليمات و أوامر محددة وإشراف لا بد أن يكون مباشر على العمال، فهم يتميزون بأنهم غير قادرين على العمل و غير راغبين فيه وثقتهم بأنفسهم ضعيفة.

النظرية تؤكد إذن أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما لظرف ما قد لا يصلح لظرف آخر، فالقائد الفاعل يستطيع أن يشكل نفسه وفق صفات أمامه من القدرات التي يوجهها نحو الهدف، و تختلف هذه النظرية عن نظريات المدخل الموقف في أنها تركز بشكل أساسي على الخصائص المتعلقة بالعاملين وليس تلك المتعلقة بالظروف أو الموقف وهي تعطي اهتمام أكبر لخصائص العاملين في تحديد السلوك القيادي المناسب.²

تنطلق هذه النظرية من الفرضية القائلة بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين فضلاً عن متطلبات الموقف، وبذلك يكون القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى النضج.³

¹ - خالد عبد الوهاب الزبيدي، ، القيادة الإدارية (تطوير منظمات التعليم العالي)، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013، ص. ص: 72-73

² - حامد علي الشرفي، مرجع سابق ، ص: 22

³ - ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر، ط1 ، الأردن ، 2004 ، ص: 65

كل من النظريات السابقة تقوم على أفكار معينة في تفسير القيادة بدءا من النظرية الرجل العظيم التي تعتبر القائد يولد قائدا، ثم نظرية السمات التي تعتبر أن القادة يولدون ولا يصنعون ليتم نقدها واعتبار أن السمات يمكن اكتسابها من خلال التعلم بدءا من أصحاب النظرية السلوكية و كان مبدؤهم أن هناك أسلوب واحد يتبعه القائد الصالح في جميع المواقف، ثم النظرية الموقفية التي اعتبرت أن تغير الموقف يؤثر في السلوك القيادي.

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية و اتجاهاتها الحديثة

اهتم الباحثون كثيرا في مجال القيادة بأسسها و مفاهيمها و قد كان من الطبيعي الوصول إلى آراء متعددة حولها و ما ندرکه اليوم و الذي أكدت عليه مصادر و أدبيات الإدارة هو أن القيادة ليس لها نموذج واحد، و أن الخصائص منها ما هو مشترك حيث أن أنماط القيادة أوضحت تلك الخصائص و السمات، كما ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة لها، و هذا ما سوف نتطرق إليه .

1- أنماط القيادة الإدارية

تم مسبقا الإشارة إلى أن موضوع القيادة قد حظي باهتمام واسع وكذا تم التركيز على أنماطها، لما لها من دور في العملية الإدارية و هذه الأنماط القيادية قد تم استخلاصها من نظريات القيادة والتي صنفها باحثون آخرون فيما بعد وفق معيارين هما : معيار سلوك القائد، و معيار التنظيم.

أ : حسب معيار سلوك القائد .

و نجد فيه ما يلي:

❖ القيادة الديمقراطية:

هذا النوع من القيادات يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين و محاولة إشراكهم في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة و يأخذ برأيهم ، و هذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة ولائهم

و التزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة، و هذا الأسلوب أكثر الأساليب فعالية و يفضل اعتماده من قبل قادة المؤسسات.

والقائد الديمقراطي لا يتماسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع رؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع رؤوسيه على المشكلات ويتشاور معهم في اتخاذ القرارات.¹

وهناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للرؤوسيين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح

المشكلة التي تواجهه أمام رؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض رؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.

✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

✓ نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولاً ومنتفقاً عليه من قبل الرؤوسيين.²

و يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

✓ نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم

¹- رمضان عمومن، مرجع سابق، ص: 61

²- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص: 74

والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.¹

✓ الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى

نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.

✓ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن

بإمكانهم القيام بأعمال الموكلة إليهم، فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم.

✓ أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به

وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي، كل ذلك يزيد من

انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.

يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم، والقضاء على الخلافات والصراعات التي

تنشأ بين العاملين وتكون سببت في تدني مستوى الإنتاجية.²

❖ القيادة الأوتوقراطية (التسلطية).

يطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، وتدور حول محور واحد، وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة

القائد، الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكم سلطة اتخاذ القرار، ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ

المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف

والتهديد.³

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي

¹ - محمد سيد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، دار النشر، ط1، مصر، 2012، ص: 87

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص: 79

³ - عمر محمود غباين، القيادة الفعالة و القائد الفعال، إثناء للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009، ص: 66

سبق تحديده لذلك تتم الرقابة بدقة لأن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة حيث تتم الرقابة من السلطة ويعبر ما سبق عنه القائد الأوتوقراطي، إن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل، وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، يتم وفقا لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء ويحدد القائد الأهداف الواجب إنجازها وتتم الشكوى من جانب فئة العمال بسبب الضغوط الاقتصادية ونتيجة أي تهديدات متعلقة بالأجر النقل، ويلاحظ أن القرارات تتخذ من جانب القائد وهذا الحقد وليد السلطة التي يتمتع بها و نتيجة لما سبق و لوصف هذا النمط أو الأسلوب الإداري بأنه أوتوقراطي حيث استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية، حيث كان عندما كان ينظر إلى العمال كسلعة وكانوا غير مدركين ذلك.

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب، وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

و يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

✓ القائد الأوتوقراطي المتشدد:

وهو الذي يقوم بكل صغيرة وكبيرة ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين لتكون كل الأمور تحت سيطرته ويعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض، بدلا من التعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل.¹

✓ القائد الأوتوقراطي الخير :

وهو الذي يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل و يحاول أن يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني

¹ - محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص:71

ضده إلى أقصى حد ممكن و يستخدم الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، و الإطراء والثناء والقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته.

✓ القائد الأوتوقراطي اللبق :

يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات و هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاميين انطباعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.¹

إلا أن لهذا النمط القيادي (الأوتوقراطي) آثار سلوكية يتصف بها منتسبيه حيث يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على مدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

✓ الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم، والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها، إذ

أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك، وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

✓ الحالات التي يواجه فيها القائد أنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، وذلك لعدم قبولهم للسلطة.

✓ الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول للعدوانية، نتيجة لطرق التربية التي تلقاها

و الظروف المحيطة بالأسرة التي عاش فيها، فهذه الخصائص الاجتماعية تضيف نوعا من السلوك العدواني والحب في التسلط على الآخرين.

أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها تركز في أنه يقتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين كما

¹ - عمر محمود غباين، مرجع سابق ، ص:68

يساهم في قتل روح الإبداع لديهم فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكار والإبداع كما يؤدي إلى حالة عدم استقرار نفسي لدى الأفراد.¹

❖ القيادة الحرة.

و يطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية، وهي نموذج عن جماعة عمل متحررة من سلطة القائد، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه، ولا يحاول أن يؤثر فيهم .

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل، يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستغلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما.

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العلمي، ويرى بعضهم أنه غير مجد، لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين، دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجمدا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا الأسلوب القيادي تتمثل في:

¹ - بلال خلف سكارنة، مرجع سابق ، ص:82

✓ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع

الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.¹

✓ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم، بطريقة

عامة غير محدودة، فتوسيع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مؤوسيه المزيد من الحرية

والاستقلال في ممارسة أعمالهم، ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمؤوسيه

حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات ومتابعة الإجراءات، ووضع الحلول للمشكلات.

✓ يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمؤوس فرص الاعتماد على نفسه

كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله

وتقييمه لمراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار، وفي الرأي الذي انتهى إليه.

✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن

أسلوب الحرية في الإدارة لن تكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمؤوسيه فسهل لهم سبل الاتصال

به لتوضيح الأداء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها، أو يصعب عليهم حلها، فالقائد هنا يترك

للمؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.²

ب- حسب معيار التنظيم:

نجد ضمن هذا المعيار نوعين هما:

❖ قيادة رسمية:

وهي التي تنشأ بموجب لوائح و قوانين التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته

¹- محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص:76

²-بلال فوزي جابرة الأغا، تنمية مهارات القيادة التحويلية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011، ص: 41

محددة من قبل مركزه الوظيفي و اللوائح المعمول بها و هناك من يطلق عليها بالقيادة التقليدية حيث يتميز القادة التقليديين بالانضباط في تسيير الأمور و المرؤوسين، ويركزون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القرارات المتعلقة بالمهام و الإمكانيات و الجوانب التنظيمية¹.

وعليه نعتبر أن مثل هذه القيادة لا بد من أن يلتزم فيها العاملون بحرفية القوانين واللوائح كما أن هذا النوع لا يشجع على المشاركة وطرح الأفكار والعمل الجماعي.

❖ قيادة غير رسمية:

وهم القادة الملهمون الذين لديهم القدرة على إلهام مرؤوسيهم للقيام بالأعمال و تحقيق إنجازات غير مسبوقه و ذلك بالاعتماد على الصفات الشخصية للقادة ، و ذلك لنقل المرؤوسين إلى أعلى مستوى من الأداء والإنجاز و العطاء².

القائد هنا على عكس النوع الأول أي القائد الرسمي حيث أنه يعتمد على مواهبه القيادية و قدرته على التصرف و قوة شخصيته بين زملائه و الإقناع³.

يتسم القادة غير الرسميين بالخصائص التالية:

✓ قدرتهم على إشباع رغبات الجماعة و تحقيق أهدافها.

✓ التأثير على سلوك و أعمال الجماعة و الأفراد.

ثانيا: الاتجاهات الحديثة للقيادة

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوما جديدا وأنماطا حديثة للقيادة الإدارية يتماشى مع جدل التوجهات الجديدة التي

¹ - أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 08-09 أبريل، 2007، ص: 36

² - خالد عبد الوهاب الزبيديين، مرجع سابق ، ص: 61

³ - نفس المرجع، ص: 61

تتضمن العناصر التالية:

- ❖ القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية.
- ❖ القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص.
- ❖ القيادة مساندة ودعم لفرق العمل.
- ❖ القيادة ريادة.

كما تتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلى دور المساندة والتشجيع والحفز، فالقائد الفعال في فكر الإدارة المعاصرة هو الذي ينجح في تنمية فرق العمل من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم، ويكون دور القائد أساسا هو تكوين تلك الفرق، وتوفير الجو المناسب لإبداعهم في العمل ومتابعة هذا التطوير والابتكار والإبداع في الأداء وإمدادهم بالمعلومات والإرشادات دون أن يتدخل مباشرة في الأداء.¹

وسوف نحاول عرض أهم هذه الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية.

1: القيادة التبادلية.

يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها، فالأعضاء يقدمون عملا وينجزونه والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافآت والعلاوات، ومن لا ينجز يعاقب، كما أن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد الذي يقوم في عملية تبادل مع الآخرين وعلى أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم ورجباتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم.²

فأساس سلوكهم التديم الشرطي والذي يجعل المرؤوسين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف والأدوار المطلوبة منهم والمتفق عليها، وهذا النموذج غير فعال في تحفيز دوافع الأفراد الداخلية

¹ - أحمد محمد فتحي عجمة ، مرجع سابق ، ص:104

² - رمضان عمومن ، مرجع سابق ، ص:59

وبذلك فإن نمط القيادة التبادلي يقوم على بعدين أساسيين هما الاهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة و البعد الثاني هو مراعاة حاجات ورغبات الأفراد.

ويتميز القائد التبادلي بما يلي:

أ- تحديد الأهداف للمجموعة حيث يقوم بتحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها.

ب- يقوم بتصميم هيكل العمل وإجراءاته ويكلف العاملين بالمهام.

ت- يتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالخوافز والمكافآت وتجنب العقاب و الجزاءات.

ث- يكافئ على الأداء ويقدر الانجاز.

ج- يبحث عن الانحرافات ويتخذ إجراءات لتصحيحها.¹

2- القيادة الاستراتيجية

تشير القيادة الاستراتيجية والمرتبطة بالإدارة العليا إلى القدرة على التأثير في الآخرين، فنشاط القيادة الاستراتيجية

ينحصر في تحديد الاتجاه ، وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام الاستراتيجية و تطويرها، تحديد

النقاط الفعالة و تطوير القابلية في تطبيق الاستراتيجية.²

فالقيادة الإستراتيجية هي القيادة التي تكون لها القدرة على التخيل و التصور المستقبلي، و أيضا بناء مرونة و دعم

الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري و المطلوب في المؤسسة.³

كما تشير القيادة الإستراتيجية إلى خلق معنى للأهداف والتوجه الذي يحكم صياغة الإستراتيجية وتطبيقها في

¹ - محمد كريم حسنين سعيد خلف ، مرجع سابق ، ص:24

² - جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 / 2014 ، ص. ص:19-20

³ - محمد سيد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، بدون دار النشر، ط1 ، مصر، 2012 ، ص:51

المؤسسة.¹

فمصطلح القيادة الإستراتيجية انبثق من الإدارة الإستراتيجية و أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية، وتشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على التأثير في الآخرين لاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية تحقيقا للاستقرار طويل المدى للمنظمة والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي في المدى القصير.²

3- القيادة التحويلية

هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة، وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة وتشجيعهم على الابتكار والتحديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم.³

فالقائد التحويلي مبتكر و صاحب رؤية و قدرة على المبادرة، فهو يسعى إلى النهوض بالمرؤوسين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق.⁴

و تستند القيادة التحويلية على ثلاث عناصر أساسية تتمثل فيما يلي:

أ- التغيير

ويعني التغيير هنا التطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية والقائد

¹ - جوهرة أظفي، مرجع سابق ، ص:22

² - نفس المرجع ، ص:24

³ - محمد بديع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص:12

⁴ - عمرو حامد، الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الادارية، مصر، 08 أبريل 2007، ص:16

التحويلي يضع إستراتيجية واضحة ومحدد للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية ويقترح أفكار جديدة للتطوير وتحسين الأساليب وطرق العمل نابعة من قدراته الإبتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة.

ب-الإبداع.

تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) الأصيل لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة، إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد، هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع والابتكار لدى الأفراد ، وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين، وديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة وإدارة الدوافع للإنجاز كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة المتراكمة.¹

ت- روح المخاطرة

يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، ويؤكد (Bill Lucas) أن القادة المبتكرين أو المبدعين يتميزون بقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح، وقبول الأفكار من الغير وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح.

هذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون انجازاً أعلى مما كانوا يتوقعونه، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهمتها المحافظة على الوضع القائم وتسيير الأمور

¹ - بلال خلف سكارنة، مرجع سابق ، ص:102

بل هي قيادة للتغيير تسعى إلى الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير وإدراك المشكلات وحلها، يجنون المخاطرة المحسوبة والمدروسة.¹

4- القيادة الكاريزمية.

و فيها تكون سلوكيات القائد تتماشى و المواقف الإيجابية للموظفين و من أهم سلوكيات القائد نجد: الإفصاح عن الرؤيا و إظهار توقع عال للأداء.

القيادة الكاريزمية نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الجماعة فالقائد الكارزمي يرتبط بجاذبية و شخصية تؤثر في المرؤوسين و تدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته و أوامره، يعني بهذا إمكانية تطوير علاقات خاصة بين القائد و تابعيه.²

كما أن القادة الكارزميون لديهم القدرة على الهام وتحفيز الموظفين على العمل أكثر من المعتاد، رغم العقبات والتضحيات الشخصية ولهم أثر هائل على التابعين لأنهم يناشدون قلوب وعقول الناس ، فقد يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من أجل المهام الموكلة إليهم بالإضافة الى أنهم يستطيعون إلهام الآخرين لفعل المثل والكارزما يمكن أن تستخدم لأهداف شخصية قد تؤدي إلى الخداع و استغلال الآخرين ويستخدم القادة هنا شخصيتهم للوصول إلى نتائج إيجابية عندما يهتمون حقيقة بالآخرين وليس بأنفسهم فحسب.

5- القيادة الأخلاقية و القيادة الخادمة.

سوف نحاول إعطاء مفهوم بسيط لكلا النوعين على النحو التالي:

¹ - بلال فوزي جابرة الأغا ، مرجع سابق ، ص:53

² - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2008 ، ص:154

أ- القيادة الأخلاقية

تتبنى السلوك الأخلاقي المناسب لزيادة العوائد مع تقديم الدعم للتابعين من خلال تقديم المكافآت و غير ذلك من الحوافز لذا فإن القادة و التابعين يتعلمون كيفية الانسجام مع السلوك الذي يدعم المكاسب و المكافآت و يجنب العقاب ، فنظام المكافآت والعقاب يجب أن يأخذ مكانة في بيئة العمل التي تتميز باتصالات مفتوحة في الاتجاهين والمرؤوسين يجب أن يوجهوا قاداتهم نحو القضايا التي تواجههم ،بينما القادة الأخلاقيون يجب أن يوجهوا التابعين إلى المعايير الأخلاقية.¹

و القائد الأخلاقي يدرك مبدأين مهمين هما²:

- المبادرات الأخلاقية التي تأتي من منظور الأعمال تكون ذات تأثير مؤقت ،وسوف تتآكل مع مرور الوقت تحت ضغوط العمل.

-المبادرات الأخلاقية إذا تمت لأسباب أخلاقية فإنها سوف تدوم وتبقى، وتكون أقل تأثراً بضغوط العمل.

ب- القيادة الخادمة

ينظر إليها على أنها قيادة مقلوبة رأساً على عقب، فالقادة الخادمين يتوقفون على المصلحة الشخصية للخدمة حاجات الآخرين و مساعدتهم في التطور، و يمنحون الفرصة للآخرين للكسب ماديا و معنويا في حين يحققون أيضا الغرض الأكبر للمنظمة، إن انجاز الآخرين هو الهدف الأساسي للقادة الخادمين و هي تعد نمط من القيادة الأخلاقية.³

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص:337

² -- محمد سيد جاد الرب، مرجع سابق ، ص:161

³ - سليم بطرس جلدة، عبوي زيد منير ، مرجع سابق ، ص:100

وهناك من يطلق عليها اسم قيادة أنسنة العلاقات وهي تقوم على فكرة ذكية وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد لكي يكونوا أكثر استعدادا لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، أي لديهم الاستعداد الذي عند خدمتهم يكونون أكثر استعدادا لخدمة الآخرين و القادة الخادمين هم الذين يخدمون أولا العاملين بالشكل الذي يُمكن الموظفين من خدمة الآخرين.¹

6- القيادة النسائية

لا تختلف المرأة كثيرا عن الرجل في كونها قائدا، و ذلك من حيث الأداء و المزايا و العوائد، التي تعود على المؤسسة من عمل المرأة كقائد.²

إن القيادة النسوية هي نمط القيادة الذي يعمل على قدر عالي من خصائص المرأة، و تفضيلائها التي هي في جوانب عديدة التي قد لا تتطابق مع تفضيلات الرجل، و إن القيادة النسوية على الأرجح ستأخذ من خصائص المرأة الشيء الكثير بما لا يجعلها نسخة مكررة من الأنماط التي نعرفها عن القيادة.³

فالقيادة النسوية يمكن إرجاعها إلى جذورها الأولى، حيث كان القادة الرجال يتنافسون على الصيد كما كانوا

يحددون عدوهم ويفعلون أي شيء لينتصروا عليه، أما المرأة لم تكن أنذاك مهتمة بالخصومات والسيطرة، وإنما كانت

معنية بالرعاية و تقديم الخدمة لمن ترتبط بهم، والقيادة للرجل نجدها وفق هذا المنطلق تعمل على أساس المنافسة والتفرد

والنيل من الخصم، في حين نجد القيادة النسوية تعمل على أساس الرعاية والتعاون والتشارك وهذه الخصائص هي ما

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:344

² - سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص:307

³ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص:378

يتعاضد الطلب عليه في قيادة الأعمال.¹

إن التعدد في وسائل التأثير التي يعتمدها القائد في عملية توجيه المرؤوسين، يعكس وجود اختلافات في أساليب وأنماط القيادة الإدارية، وقد حاولت العديد من الدراسات التي قام بها باحثون في مجال الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع البحث عن أفضل أسلوب ونمط قيادي يمكن أن ينتهجه القائد لتحقيق الأهداف العامة بشكل فعال وإيجابي ويعتبر القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة المتبعة، وذلك لما تكتسبه من أهمية وتمكنها من مساعدة القائد على تحقيق الأهداف المرجوة.

لذلك ارتأينا التطرق إلى دراسة القيادة التحويلية بالتفصيل لمعرفة إيجابياتها وسلبياتها.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية.

المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية و تعريفها.

كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية على يد جيمس فيكتور داونتون عام 1973 في كتابه القيادة الثائرة ثم استخدم العالم السياسي الأمريكي (macgregor Burns) عام 1978 هذا المصطلح و من ثم توالت المفاهيم حول هذا النمط القيادي كإضافات و اسهامات الى أعمال برنز من قبل عدد من الباحثين، ففي عام 1985 قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة الادارية ثم أضاف (Bass) رفقة (Avolio) نموذجا مطورا للقيادة التحويلية². و يعتبر بيرنز أن القائد التحويلي يسعى ليحول الأتباع الى قادة و القيادة التحويلية من وجهة نظر برنز هي القيادة الأكثر تعقيدا ولكنها الأكثر قوة وضرورة عندما يتطلع القائد للبحث عن طاقة إضافية في الفرد.³

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص: 375

² - كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، ط1، الاردن، 2013، ص: 131

³ - على احمد عبد الرحمان عباصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2006، ص: 78

ثم أتى (Bass) لينهض بأفكار (BURNS) وتطويرها من خلال وضع مقاييس لقياس القيادة التحويلية والمرتبطة بالسلوك القيادي تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (BASS ET AVOLIO) وعدد من زملائهم من خلال الأبحاث المستمرة والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة والعديد من برامج تحسين وتطوير نظرية القيادة التحويلية وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعا حتى أن النظرية قدمت على شكل برامج للعديد من القادة لمختلف القطاعات والمؤسسات المختلفة صناعية صحية، تربوية أو حكومية.¹

و تعتبر القيادة التحويلية اليوم من أهم النظريات شهرة والنوع القيادي الذي تحتاجه المنظمة لإحداث تغييرات جذرية عن طريق اقناع المرؤوسين للنظر الى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتعميق مستوى اهتمامهم وإدراكهم وقبولهم لرؤية أهداف المؤسسة وهي أنسب الأنماط القيادية استجابة لمعطيات ومواجهة تحديات العصر .

تعريف القيادة التحويلية :

اختلف تعاريف القيادة التحويلية باختلاف وجهات نظر وآراء علماء الإدارة وباعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة

❖ يعرفها Burns :

أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض بكل منهم للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" وتسعى القيادة التحويلية للنهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام لأفكار وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة، المساواة والسلام والإنسانية انطلاقا بما يتميز به القائد التحويلي من قيم ومعتقداته الشخصية.²

❖ يعرفها أكوف ackoff :

أنها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليًا تتوافق مع متطلبات

¹ - المخاني ، محمد سرحان خالد ، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح، الكويت، 2007، ص: 286.

2- Bernard M . Bass, **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision** Published by Elsevier, Vol 18,(3), Winter 1990, P : 21

المستقبل" فالقائد التحويلي يعمل على إيجاد ظروف تنمي مهارات مرؤوسيه بشكل مستمر وإدارة العلاقات بينهم بما يشجعهم على التعلم والتكيف السريع .

❖ يُعرفها لاشواي lashway :

أنها " القدرة على إلهام العاملين للنظر الى ما بعد مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة"¹

❖ *عرفها يوكل yukl

أنها " عملية يعزز بواسطتها القائد الإلتزام الفعّال لأعضاء المنظمة عن طريق توجيههم نحو تغيير مواقفهم وافترضاقتهم بخصوص العمل " .²

❖ *عرفها ميرف Murph :

بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء علاقة قائمة على ثقة وإحترام متبادل لتحقيق أهداف المنظمة ."³

❖ يعرفها تيشي وديفانا: Tichy et devana :

بأنها " القيادة التي تشجع على التغيير وتخلق رؤية جديدة وتعمل على تعبئة الإلتزام بهذه الرؤية " .⁴

❖ يعرفها تراسي Tracy :

بأنها " القيادة التي تشجع الأتباع وتنشطهم بتعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية والتي يمكن رؤيتها من منظور المستوى الجزئي كعملية التأثير على الأفراد من منظور المستوى الكلي عن طريق عملية قوة تحريك لتغيير النظم الاجتماعية وإصلاح

¹ - على احمد عبد الرحمان عياصرة ، مرجع سابق، ص: 78

2-Simon T L Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership,journal of organization change management ,vol 12,N° 2,1999,P :90

3-Murphy L,transformational leadership,A cascading chain reaction,journal of nursing management vol13(2),2015 P :131

⁴ Taly dvir ,Bruce J Avolio,Boas shamir,impact of transformational leadership on transformation flower development And performance A field experment academy of management journal vol 45 (4).2002.P :73

المنظمة .¹

❖ يعرف باس Bass

القائد التحويلي بأنه الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء الى ما هو أكثر مما هو متوقع منهم أصلاً والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية .²

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن القيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات من خلال استخدام القائد التحويلي لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية المتميزة ليرفع من تطلعات الأفراد وتحويل أداء المنظمة لمستوى عالي .

فالقيادة التحويلية تقوم على أصول وقيم راسخة مثل الأمانة الاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين وتشجيع الأفراد فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية الى خدمة الرسالة العليا للمنظمة .

فالقيادة التحويلية تؤدي لنجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك العاملين فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالانتماء والولاء للمنظمة وتوفير المناخ المناسب لبروز أفكار مبدعة وجديدة في أسلوب العمل .
لذا فالقيادة التحويلية تستند الى ثلاثة عناصر أساسية هي :

1- التغيير :

ونعني به التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة الى منظمة أكثر فعالية والقائد التحويلي يضع استراتيجية واضحة للتغيير من خلال التنبؤات المستقبلية واقتراح أفكار ،أساليب وطرق جديدة نابعة من قدراته الابداعية ورغبته في التفوق والريادة .

¹ - Tracy Hinkin and Timothy, Transformational leadership effective Managerial practices groupe and organization management , vol 23,iss 3,1998,p p :220-237

² - Krishnan ,V,R, valve systems of transformational leader, leadership and organization development journal,Vol2,N°3,2001,P :126

2- الإبداع :

فالقيادة التحويلية تستند للتفكير الغير تقليدي بجل ما تواجهه من مشكلات معقدة و لما يوفره القائد التحويلي من جو مناسب للإبداع والابتكار لدى الأفراد عن طريق تشجيع مبادرة العاملين ومشاركتهم وتنمية أساليب التفكير الخلاق لديهم وتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة المتراكمة .¹

3- روح المخاطرة :

القائد التحويلي يتميز بالقدرة على الخوض في المغامرات هذا ما يؤكد بيل لوكاس (Bill lucas) بأن القادة المبتكرين أو المبدعين يمتازون بقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقيد والتفكير الخلاق فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر رؤية ووضوح .

هذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد من خلال رفع مستوى و زيادة ثقة الأفراد في أنفسهم لتحقيق ما لم يتوقعوه وبالتالي التغيير للأفضل بمخاطرة محسوبة ومدروسة .²

المطلب الثاني : أبعاد القيادة التحويلية :

لقد حدد باس و افوليو (Bass et avolio) أبعاد القيادة التحويلية في :

أولاً : التأثير الكارزمي (المثالي) (Idealized Charisma (Influence)

أول من استعمل مفهوم الكارزما هو السوسيولوجي (Max Wiber) ماكس فيبر خلال سنة 1922-1963 وهو مصطلح يوناني يعنى " هدية الآلهة " ويعنى أن هذه الهدية التي وهبتها الآلهة هي شخصية مؤمنة ساحرة وجذابة وقادرة على الانتصار في الأزمات فالقادة التحويليين يتصرفون بطرق تسمح لهم بأن يكونوا قدوة لأتباعهم ومنحهم

¹- بلال خلف سكارنة، مرجع سابق ، ص: 102

²- بلال فوزي جابرة الأغا، مرجع سابق، ص: 53

الاحترام والتقدير والثقة.¹

فهذه المقومات تمكن القادة من التأثير على الآخرين بموجب اتصال وتواصل مستمر مع أفراد المنظمة في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة بل بموجب أحداث توازن تنظيمي مناسب بين أهداف المنظمة واشباع حاجات الأفراد²

ثانيا : التحفيز الإلهامي (**Inspirational Motivation**) :

هو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في الأفراد حب التحدي وتعمل على تشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بأهداف التنظيمية .

ويعرف (WOODS) وودز التحفيز بأنه " إثارة المشاعر والعواطف لدى الأفراد للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه.³

وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك كوسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم و تشجيعهم على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر مع الاعتراف والاشادة بإنجازاتهم، فالقائد التحويلي يعتمد طرق التحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات وحماسة هو مثال على تحفيز العاملين ويولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.⁴

¹ - Vanessa Urch Drukat, Gender and leadership styles transformational and transactional leadership in the roman Catholic church ,leadership quarterly ,N5,1994,P :65.

² - كمال سليم دواني، مرجع سابق، ص: 141

³ - شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيم التنظيمية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 73، 2011، الجامعة المستنصرية، العراق ص: 104

⁴ - Washington,R,Rynetta,empirical relationships Among servant transformational and transactional leadership,similarities ,Differences and correlation with job satisfaction and organizational commitment university,ALABAMA,2007 .

ثالثا: الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

وتعنى قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدرون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة و تعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها.¹

كما يقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيا للمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التعاطف لتحفيز العاملين على إيجاد حلول ابداعية لمشكلات المنظمة.²

فالاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة حيث يشجع الأفراد على ابداء أفكارهم وخاصة عندما يكون الأفراد ن ذوي التعليم العالي ما يسهم في الإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم بعمق ولائهم للمنظمة .

رابعا : الاعتبار الفردي (Individulized Consideration)

من سمات القائد التحويلي التي يتميزها قدرته على تحليل رغبات المرؤوسين واحتياجاتهم وقيمتهم وقدراتهم في الطريق الصحيح مما يولد ارتفاع مستوى ثقتهم في القائد الذي يجب أن يعرف كيف يلاحظ ويحلل ويتوقع احتياجات ورغبات أتباعه وقبول الفروق الفردية وتعيين المهام وفقا للقابليات الشخصية.³

ويظهر هذا من خلال أسلوب القائد التحويلي الذي يستمتع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك

¹ -Bass,B,improving organization effectiveness through transformational leadership , london :sage publication 1994,P :236

² - Krishnan ,V,Influencing the transformational leadership strategies used by followers ,International Association of management ,vol 16(1),1998, P :21

³ - Grozdanovic,D,transformational leadership,the key to successful management of transformational organizational changes,the scientific journal Fecta universitatis series :economics and organization ,vol 1,N° 6,1999, P :5

إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.¹

فالقيادة التحويلية تولى اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل الأفراد بالمنظمة لتحقيق النمو من خلال تطويرهم الى مستويات

أعلى والاعتبارات الفردية تنشئ فرص جديدة للتعليم جنباً لجنب مع مناخ داعم.²

فالاعتبار الفردي ذي دوافع ملهمة للقيادة ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها

ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون فيها المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة.³

المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلي:

أولاً: خصائص القائد التحويلي:

القائد التحويلي حسب (BASS) باس هو القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة

والوعي بها وهذا نابع من صفاته التي يتصف بها، منها:

1- **سحر الشخصية:** من خلال قدرته على غرس الاحترام، الفخر وتوضيح الرؤية.

2- **التحفيز الفكري:** حيث يقوم القائد على مساعدة وتشجيع الأفراد أن يكونوا مبدعين.

3- **الاهتمام الفردي:** من خلال اهتمامه باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على المستوى الفردي .

فالقيادات التي تتميز بكذا قدرات وطموحات على تعزيز الفعالية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق

هدف المنظمة لا بد أنه تتميز بالخصائص التالية :

1- **القدرة على الاصغاء والانتباه** لما يقوله الآخرون والتركيز على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال

تحديد الأولويات التي يقوم بها وجعل الآخرين يتبنونها ودعوته للتغيير من خلال القدرة على التعامل مع المواقف

¹ - Improving organizational effectiveness through transformational leadership sage,thousand oaks,CA,1994,P : 39

² - Bass B and Reggio, R transformational leadership lawrence Erlbaum Associate,INC, NEW JERSEY , 2009 P :7

³ - Ismail ,A , Mohamed ,M, Mohamed, H , Rafiddin,N, Pei Zhen , K, transformation and transactional leadership styles theoretical and applied Economics ,vol X,N° 6, 2010 , P :90

الغامضة وحتى التي يصعب التنبؤ بها.

2- الشجاعة وتحمل المخاطرة المحسوبة التي تهدف الى تغيير الوضع القائم والغير ملائم ومواجهة الحقيقة وكشفها للآخرين حتى وإن كانت مؤلمة ولا يسعى لحماية نفسه من الفشل لأن هذا الأخير يعتبره كعملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا.

3- الثقة المتبادلة بينه وبين الآخرين بعيدا عن التسلط والدكتاتورية وتقديم الدعم لتابعيهم وتمكينهم عن طريق تفويضهم لبعض الصلاحيات ومشاركتهم في عملية صنع القرارات كل هذا في اطار الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.¹

4- يحمل مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي على ضوءها تتشكل أقواله وتصرفاته وادراكه أن انسجام أقواله مع أفعاله يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند التابعين ما يعزز ثقة المرؤوسين بالقائد.²

5- القدرة على تصور ما ينبغي أن تكون عليه الأمور وترجمة تصوراته إلى واقع والتمتع بقوة الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.³

6- السعي لجعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى والإحساس بهم والارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم وإيجاد الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة.

ثانيا: وظائف القائد التحويلي :

حدد سميث ستب (SMITH STEP) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:⁴

¹ - ماهر صبري درويش ، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغير ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص: 109

² - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج مبادئ ادارة الأعمال ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية. ص: 72

³ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ،رسالة دكتوراه ،جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1421هـ، ص: 76

⁴ - سميت ستب، إدارة التغيير، مكتبة الشقري،الرياض، 2001، ص: 71

1- **يدير التنافس:** أي ادارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .

2- **يشرف على ادارة التعقيد :** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات مهما كانت غامضة ومختلفة الأهداف .

3- **يكيف المنظمة مع التوجيه العالمي:** وذلك بقيام القائد بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته و أن يحدد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي ويقوم بتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4- **يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كل التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة الى ضرورة توفر المهارات اللغوية لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

5- **يشرف على ادارة المفاجآت:** من خلال تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع الغير مستقرة.

6- **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها .

المطلب الرابع: متطلبات ومهارات بناء القائد التحويلي وتحدياته:

أولاً: متطلبات ومهارات بناء القائد التحويلي:

للقائد التحويلي دور كبير في صياغة القيم للمنظمة من خلال اظهار مهاراته الشخصية والتفاعلية التي يملكها لمساعدته في قيادة التغيير .

و لبناء قيادة تحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات للقائد الاداري لكي يستطيع القيام بما هو مطلوب

منه في مواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية هذه المتطلبات تتمثل في:

✓ الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.

✓ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

✓ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة.

✓ استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

✓ توفر مهارات وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة .

✓ تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

✓ تطوير القدرة على التعلم في المنظمة.

كما يجب أن تكون لدى القائد قدرة مهارة عالية في استيعاب التحولات الاقتصادية.

✓ القدرة على الابداع والابتكار.

✓ القدرة على اتخاذ القرارات في بيئة متغيرة .

✓ القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة عالية .

✓ القدرة المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والجماعة.

✓ القدرة على وضع الرؤية الاستراتيجية اللازمة للمنظمة والالتزام بها.¹

ويقدم بعض علماء الادارة مجموعة مختلفة من المهارات الأكثر تفصيلا والتي اعتبروها ضرورية لتعزيز التزام المرؤوسين تجاه

المنظمة وتشتمل هذه المجموعة على:

✓ مهارات الوعي بالذات .

✓ مهارات الطاقة الايجابية .

✓ مهارات الوعي الاجتماعي.

¹ - القحطاني سالم، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض ، 2001، ص: 135

✓ مهارات التنظيم الذاتي .

✓ مهارات العلاقات الشخصية.

✓ مهارات التكامل و الالتزام.

وتشير مهارات الوعي بالذات الى قدرة الفرد الى ادراك ذاته لكي يستطيع أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والوضع الذي يرغب في الوصول اليه .

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها وضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم كي يستطيع سد الفجوة بين ما هو فيه وما يجب أن يكون في شخصيته.

وترتبط الطاقة الايجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم.

والأشخاص الذين يمتلكون طاقة ايجابية عادة ما يوصفون بالهمة والحسم.

والقادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام ينالون احترام الآخرين ويكونون قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين وهم مسؤولين متفانين في العمل.

وقد أثبتت التجارب أن القادة الذين يجيدون عن تلك المتطلبات والمهارات يواجهون الفشل في تحقيق التغيير المنشود وفيما يلي عدة عناصر تعيق نجاح القائد التحويلي في بناء فريق عمل فعال هي:

1- اخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل .

2- ميل القائد للسيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم و سلوكياتهم .

3- سوء إدارة الأفراد وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال .

4- افتقار القائد الى النزاهة والشخصية القيادية فالمرؤوسين يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله.

5- غياب الذكاء الاجتماعية لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.

6- عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق فهو بحاجة الى معرفة وفهم الأفراد كأشخاص و ليس مجرد مرؤوسين و كمجموعة

متفاعلة و ليس مجرد عدد من الأفراد.

7- اخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع.¹

تحديات القائد التحويلي :

بسبب التطور التقني والتقدم العلمي فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي على القادة مواجهتها بحكمة وتحدد هذه التحديات في:

1-العولمة :

التقدم التكنولوجي والمعلوماتي والاتصالات أدى الى تقارب المسافات الفكرية واصبح العالم كقرية محدودة الأبعاد خاصة من حيث المعاملات التجارية، المالية، الاقتصادية الثقافية، والمالية لذا وجب على القيادات الإدارية مواجهة واستيعاب تحدى العولمة بإحداث التحول اللازم للتعايش مع المناخ الجديد وشديد التقلب بسبب انفتاحه وآداء أعمالها في اقل وقت ممكن وتحقيق أعظم فائدة ممكنة وفق الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة ان وجدت .

2-المنافسة :

تعتبر المنافسة من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية لذا فكل منظمة تحاول السيطرة على اكبر حصة سوقية من خلال تحقيق التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بشتى اشكالها. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدى المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق ومواجهة كل المتغيرات من خلال البحث والتطوير الذي يؤدي الى التميز والتفوق.²

3-القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد :

على القيادات التحويلية عدم ترك أي فرصة وعدم تبديتد أي مورد أو السماح بأي هدر للطاقات مع التأكد على

¹ -yearout, Stere and Miles, gerry ,Growing leaders , Price water house coopers , 2001, USA,P :29

² - محمد بريغ حامد بن توبلي العازمي، مرجع سابق ، ص: 39

ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها لمواجهة عدم الاستقرار والمنافسة السائدة .¹

4- الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الازدهار عند الكثير من المنظمات وخاصة عند المفاوضات للانضمام الى الاتفاقيات العالمية وقد أصبحت الجودة هدفا لكل منظمة تريد تجاوز منتجاتها حدودها الجغرافية ومن هنا بدأ القادة التحويليين يسعون للحصول على شهادات الإيزو المختلفة .

5- التكنولوجيا:

التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة أحد أكبر التحديات التي تواجه القادة التحويليين وذلك لمدى قدرة هؤلاء على استخدام تلك الآلات والتقنيات وتوظيفها لتطوير الإنتاج أو الخدمات والجودة، فالقادة الإداريون يدركون أن التطور التكنولوجي والتغيير هم مفاتيح البقاء والاستمرارية للمنظمة لما تحققه من تخفيض في الوقت، لتكلفة ومهارة العمالة وتطوير المنتجات والأفكار فالتحدي التكنولوجي يؤثر على أساليب وطرق الإدارة و الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة .

6- اتخاذ القرارات :

ان التغيير المستمر لمحيط المنظمة يجعل اتخاذ القرار من طرف القادة التحويليين تحدى كبير يتوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة واستراتيجية ملائمة كما أن هذه القرارات يجب أن تكون متوافقة مع الخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية الرسالة والأهداف .²

ويمكن تلخيص موقف القائد التحويلي في ظل هذه المتغيرات حسب الباحث كوتر:³

1- يجب ان يقوم أسلوب القائد على ايجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف

¹ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق ، ص: 30

² - طارق محمد السويدان، أ فيصل عمر باشراحيل، مرجع سابق، ص: 111

³ - القحطاني، سالم، مرجع سابق، ص.ص: 127 - 128

وتوضع لها الإستراتيجيات التي تساهم في إنجازها .

2- تأثير القائد التحويلي على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها وكذا هدف المنظمة .

3- اشباع القائد التحويلي لحاجات العاملين الإنسانية والنفسية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات .

4- بناء علاقات طيبة من طرف القائد التحويلي مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطويرها .

5- القائد التحويلي يعمل على التفكير وتحفيز العاملين وتبني تحقيق الأهداف بطريقة مبتكرة والعمل على تغيير النظم للأفضل .

6- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين على اساس الحاجة لمساعدتهم وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه كالقيادة التقليدية مما يساعد تهيئة المرؤوسين في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.

7- على القائد التحويلي توجهه نحو تحقيق النتائج شكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير الإبداعي وروح المخاطرة .

المبحث الثالث: سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع الاداري.

يعتبر الابداع الاداري الآداة الأنسب لتكيف المنظمة مع متغيرات البيئة التي تنشط بها و مواجهة المشكلات و التحديات التي قد تواجهها في المستقبل و ضمان استقرارها .

فالقائد التحويلي أكثر القادة مقدرة على بناء علاقة الانفتاح و المشاركة و تكوين بيئة قادرة على توظيف المنهج الابداعي و بالتالي توافر قدرات ابداعية لدى العاملين ما يجعلهم مرتبطين بأهداف منظماتهم و تطويرها.

كما أن القائد التحويلي يستخدم العواطف الايجابية و يقوم بإيصال رؤيته الى مرؤوسيه و تحفيزهم للوصول الى

مستويات أداء عالية¹ من خلال تحديد أدوارهم و شكل سلوكياتهم في انجازهم للأعمال و بالتالي و بحكم المنصب الرسمي للقائد التحويلي و التأثير الذي يمارسه على رؤوسيه يصبح كقدوة لهم في التفكير المتجدد و تشجيع التنافس بينهم ما يدفعهم للتوصل الى أفكار جديدة مبدعة و السماح لأصحابها بتنفيذها و تقديم العون لهم و اعطائهم التقدير اللازم لهم للتشجيع و توفير المناخ الملائم للابداع الذي يقود الى الحلول الابداعية لمشكلات المنظمة.

و فيمايلي سنقدم أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الابداع الاداري .

أولا : التأثير الكارزمي:

القائد التحويلي له رؤية واضحة و احساس بالرسالة العليا للمنظمة و تنمية الثقة و الاحترام للعاملين كما أن قوة شخصيته تحدث درجة عالية من الولاء و الالتزام و الاعتراف للقائد و برسالته و تبني قيمه ، أهدافه و سلوكياته و الثقة به و بصدق معتقداته² .

فسلوكيات القائد التحويلي تؤدي الى تحقيق الابداع الاداري لأنها تشجع على الابتكار و تحفز الرؤوسيين في كيفية التفوق على الآخرين من خلال الاستثمار في المورد البشري من خلال تعزيز مهارات الأفراد و قدراتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و قلة انتقادهم و التعلم من أخطائهم كفرصة لآداء أفضل في المستقبل.³

ثانيا : التحفيز الالهامي.

يعتبر BASS سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير الكارزمي⁴ ما يجعل القائد له القدرة على توفير الاحساس بالهدف و حفز طاقات العاملين بالمنظمة لتحقيق أهدافها من خلال تطوير رؤية جيدة ووضع

¹ -Weichun Zhu,Bruce J Avolio, Fred O, walumbwa ,Moderating **Role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement** ,group and organization management,sage publication,vol34 N(5),2009,P :595

² - بلال خلف سكارنة ، مرجع سابق ،ص:423

³ -Muhammad fahad Javaid,M , USMAN Mirza , **Leadership style enhances the employée organizational commitment** International Journal on Management, Statistics & Social Sciences ,Vol 1(1), 2012,P :67

⁴ - كمال سليم دوناني ،مرجع سابق، ص : 142.

استراتيجيات واضحة لتحقيق الرؤية للعاملين بطريقة جلية و مقنعة تجعلهم ينظرون للمستقبل بمجاذبية باستخدام أساليب مختلفة كالعاطفة ، المنطق ، و الطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات العاملين.

فتقدم هذه الصورة الواضحة و المقنعة على ما يجب أن تكون الادارة و ما يتوقعه الأفراد يدفع بهم الى تنمية قدراتهم و امكاناتهم للوصول الى ما هو مطلوب منهم بطرق ابداعية و مبتكرة و خلق روح التنافس بين المرؤوسين من طرف القائد لتقديم أفضل ما لديهم ما يساعدهم على زيادة قدراتهم الابداعية و الوصول للأفكار الأصيلة و توليد روح حب التحدي بإقناع الأفراد و ربط أهداف المنظمة باحتياجاتهم و اهتماماتهم.

ثالثا: الاستشارة الفكرية.

القائد التحويلي يشجع و يكافئ اصحاب الحلول الابداعية و الابتكارية لحل المشكلات المعقدة فهو يحقق الاستشارة الفكرية من خلال اثاره و عي العاملين للمشكلات و البدء في حلها باستخدام الفكر و اطلاق العنان للخيال دون أن ينتقد أخطاءهم علنا ، فالقائد بهذا السلوك يخاطب مشاعر مرؤوسيه محاولة لكسب مبدأ الثقة المتبادلة ما يؤدي بشعور المرؤوسين بأهميتهم في المنظمة ما يدفعهم ببذل أقصى الجهود للوصول الى الحلول ، فإحساسهم بالمشاركة يشجعهم على اظهار كل قدراتهم الابداعية.

فالقائد يحاول دائما الوصول الى المستويات العالية من التفوق من خلال جعل العاملين أكثر وعيا بالمشكلات التي تواجههم فهو يتعاطف معهم و يستمع لأفكارهم و أحاسيسهم .

فمن خلال هذا السلوك فهو يتمص الأسلوب العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد الحلول الابداعية لمشكلات المنظمة.

رابعا : الاعتبار الفردي

يوجه القائد التحويلي اهتمامه الشخصي للمرؤوسين استنادا الى الحاجة لتحقيق الانجاز و النمو فالقائد يتصرف كمرشد أو مدرب لتطوير العاملين في ظل مناخ داعم لإطلاق طاقاتهم لأقصى حد ممكن قصد الوصول لأفكار مبدعة كما يعمل على قبول الاختلافات الفردية للعاملين من حيث الاحتياجات و الرغبات ما يعزز له الاتصال و الاستماع الفعال معهم و بالتالي توفير بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على الابداع داخل المنظمة و رفع الروح المعنوية و النفسية و تحقيق أقصى قدرة انتاجية .

فالقائد التحويلي يطور قدرات و مهارات مرؤوسيه بتفويض المهام و من ثم متابعة انجازهم لمنحهم قدر من الثقة بالذات لديهم.

و قد أكد BASS أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة و تضحية و ليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد فالقيادة التحويلية تعمل على اثارهم و الاتصال معهم دائما و مسؤولة عن تدريبهم و تعليمهم باستمرار قصد تكوينهم ليكونوا تحويليين هم أيضا.¹

¹- عبير حمود الفاعوري ، كفاية محمد طه عبد الله ، تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المحلة الاردنية في ادارة الأعمال ، العدد 1 الأردن ، 2009 ، ص: 29

الفصل الثالث

سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها

في تحقيق الإبداع الإداري لعمال

مركز التكوين المهني والتمهين

طالب عبد الرحمان

- أولاد جلال -

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري في الميدان التطبيقي وقد تم هذا بدراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان بأولاد جلال والتي من خلالها سنبين المتغيرات التابعة والمستقلة وفرضيات البحث و المنهج المتبع في هذه الدراسة لمعرفة أثر سلوكيات القيادة التحويلية على العاملين في التحقيق الإبداع الإداري واختبار فرضيات الدراسة والمنهج المتبع وكذا الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات مع عرض الأساليب الإحصائية وطرقها الاختبارية في إيجاد العلاقة سابقة الذكر .

لذا فقد تطرقنا الى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ثم التطرق الى الإطار المنهجي للدراسة ومن ثم تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: مراحل التكوين المهني في الجزائر وهياكله :

لقد مر قطاع التكوين المهني و التمهين بالجزائر بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث تميزت كل مرحلة بسياسة معينة من اجل تحقيق اهداف معينة .

المطلب الأول: مراحل التكوين المهني في الجزائر.

المرحلة الأولى: 1962-1970

ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي 25 مركزا لا يستجيب جملها للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية آنذاك وكان التركيز خلال هذه المرحلة على محورين أساسيين هما :

1- اعطاء دفع جديد للقطاع وتنشيطه من خلال توظيف وتكوين المسيرين والمكونين مع فتح مراكز تكوين جديدة مدعمة بتخصصات جديدة تستجيب للاحتياجات الاقتصادية .

2- تطوير طاقات وقدرات التكوين بتوسيع ورفع قدرات المراكز الموجودة وانشاء المعهد الوطني للتكوين المهني INFP بمقتضى الأمر 45/67 المؤرخ في 1967/03/27 وانشاء معهدين للبناء والأشغال العمومية بمقتضى امر 106 /67 مؤرخ في 1967/12/26¹

المرحلة الثانية: 1970-1980

امتازت هذه المرحلة بظهور سياسة المخططات حيث ظهر المخطط الرباعي الاول 70-73 الذي حدد مجال تدخل التكوين المهني للتكفل بفعلة الشباب الراسبين في المنظومة التربوية بتكوينهم مهنيا حسب متطلبات الاقتصاد والاستعمال الأمثل لطاقات وامكانيات هذه الفئة .

وقد هدف المخطط الرباعي الأول الى تحقيق 17000 منصب تكويني بينما في المخطط الرباعي الثاني الى توفير 25000 منصب مع انشاء 82 مركزا و في نهاية 1979 بلغ تعداد المتربصين الى 30.000 متربص مع صدور

¹ - بوثلجة غيات-، التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص: 73

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

نصوص قانونية تضم القانون الأساسي لمراكز التكوين المهني بمقتضى المرسوم رقم 114/74 المؤرخ في 1974/06/10.¹

المرحلة الثالثة من 1980 الى 1990:

امتازت هذه المرحلة بإدماج تخصصات خفيفة مثل الحلاقة والتجميل وباستقلالية قطاع التكوين المهني وتنشيطه عن طريق انشاء وزارة التكوين المهني كما تميزت هذه المرحلة بإنشاء مراكز جديدة للتكوين المهني عبر كامل التراب الوطني استجابة للاحتياجات المحلية للشباب مع تنويع شعب التكوين وانشاء معاهد وطنية متخصصة بمقتضى المرسوم 307/81 وانشاء مراكز البحث والدراسة عن بعد CNEPD واستجابة للاحتياجات الاقتصادية ثم إدماج خريجي المراكز في مختلف التخصصات التي يعرضها القطاع الاقتصادي مع توسيع الاختصاصات وظهور القانون الخاص بعمال التكوين المهني بمقتضى المرسوم 117/90 .

المرحلة الرابعة: 1990-2003

خلال هذه المرحلة شهد القطاع ما شهد من تخريب للمراكز والمعاهد وتخلي المتربصين من التوجه الى مقاعد التكوين بسبب سوء الظروف الأمنية غير أنه في سنة 2000 في السابع من أوت تم تنصيب اللجنة القطاعية التي تتضمن ممثلين من وزارة التكوين المهني ووزارة التعليم العالي ووزارة التربية الوطنية وتم الاتفاق على انشاء شهادتين هما:

* شهادة البكالوريا المهنية.

* شهادة التأهيل في التعليم المهني .

وفي سنة 2002 شهد القطاع تطورا ملحوظا حيث بلغ مجموعه الهياكل القاعدية للتكوين المهني 581 مركزا و222 ملحقا.

¹ - بوثلجة غيات، مرجع سابق، ص:74

المرحلة الخامسة 2003 الى يومنا هذا

تم سنة 2003 ابرام اتفاقية بين الجزائر والاتحاد الاوروي بهدف تأهيل قطاع التكوين المهني وبدأ تطبيقه منذ جانفي 2003 الى غاية 2009 بتمويل مشترك من الاتحاد الأوروبي بقيمة 60 مليون يورو ووزارة التكوين المهني بـ 49 مليون يورو وكان الهدف الرئيسي لهذه الاتفاقية هو تكييف قطاع التكوين المهني في الجزائر مع اقتصاد السوق .

وفي أيام 8-9-10 أفريل 2007 تم عقد المؤتمر الوطني الأول حول التعليم والتكوين المهنيين تحت رعاية رئيس الجمهور بقصر الامم بالجزائر العاصمة لمناقشة كافة القضايا مع جميع الشركاء واصحاب المصلحة قصد صياغة استراتيجية وطنية لنظام التكوين والتعليم المهنيين كفيلة بتقريب التكوين مع متطلبات الشغل.

و في سنة 2008 توجهت هذه الجهود بإصدار القانون التوجيهي للتكوين و التعليم المهنيين.

وفي سنة 2011 شهدت صدور مرسوم تنفيذي رقم 333/11 بموجبة يتم انشاء خلايا الارشاد والتوجيه في مؤسسات التكوين المهني وكذا اللجنة الولائية المشتركة بين القطاعات¹

المطلب الثاني: هياكل التكوين المهني بالجزائر

أهم هياكل التكوين المهني في الجزائر هي²:

◆ مراكز التكوين المهني CFPA

◆ المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني INSFP

◆ المعهد الوطني للتكوين IFP

◆ معاهد التكوين المهني INFP يبلغ عددها 6 متواجدة بستة ولايات من الوطن الجزائر، عنابة، المدية، ورقلة، سطيف،

وسيدي بلعباس

◆ مركز الدراسات والبحث في المهن والمؤهلات CERPEQ

¹- أنين خالد سيف الدين- سلامي منيرة- دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاومية - مجلة- أداء المؤسسات الجزائرية - العدد

2012-02، ص: 152

²- بن عزة محمد، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية - عدد 21، سداسي الاول، 2013، ص: 85

- ◆ المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين المتواصل IDEFOC
- ◆ المركز الوطني للتعليم عن بعد CNEDP
- ◆ الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل FNAC
- ◆ المؤسسة الوطنية للتجهيزات التقنية البيداغوجية للتكوين المهني ENEFP

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

1- البطاقة التقنية لمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان أولاد جلال .

يقع مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان في الجهة الشرقية من مدينة أولاد جلال على مستوى الطريق الولايتي المؤدي إلى دائرتي ليوة و طولقة .

تم انشاء المركز طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-64 المؤرخ في 02 مارس 1991 وتم استغلاله بتاريخ 1991/09/01 وهو يحمل إسم الشهيد طالب عبد الرحمان ، الشهيد من مواليد 1930 بالجزائر ، درس فيها حيث شارك في إضراب الطلبة الذي كان في 19/05/1956 . وكان برتبة ملازم و يقوم بصناعة المتفجرات وهو ثاني شهيد أعدم بالمقصلة في 23/04/1958.

سعة الاستقبال النظرية : 300/260 متربص

أ- الارض : البنية التحتية، البنايات

المساحة الكلية : 4 هكتار و 600 م²

عدد المكاتب: 14

قاعة أرشيف: 01

قاعة أساتذة: 01

ب -المقرات البيداغوجية:

عدد الورشات : 10

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

عدد قاعات التدريس: 09

المكتبة: 01 عدد الكتب : 493

مكتب الاعلام والتوجيه : 01

ت- المصالح المشتركة

الداخلية: 60 سرير (أناث + ذكور)

المطعم: 200 وجبة يوميا

النادي: 01

قاعة استقبال للضيوف : 01

فضاء اللعب: ملعب رياضي Matico

عدد السكنات الوظيفية: 04

2 التأسيس:

جدول رقم (أ): جانب التأطير الاداري و البيداغوجي لمركز التكوين المهني.

الجانب البيداغوجي	الجانب الإداري
نائب تقني و بيداغوجي للإقامي	المدير
نائب تقني وبيداغوجي للتمهين	المقتصد مسير
نائب تقني وبيداغوجي للصيانة	نائب المقتصد مسير
24 أستاذ تكوين مهني	ملحق إدارة رئيسي
02 أساتذة متخصصين	محاسب إدارة رئيسي
مساعد تكوين رئيسي	مستشارة التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين
مساعد تكوين	مسؤول المطعم

المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

3- أنماط التكوين:

الإقامي :

جدول رقم (ب) : أنماط التكوين الاقامي بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان

الاختصاص	المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة المتوقعة
الخياطة	يقرا و يكتب	12 شهر	الكفاءة المهنية
عون إدراج معلومات	09 أساسي/04 متوسط	12 شهر	الكفاءة المهنية
السكرتارية	09 أساسي/04 متوسط	18 شهر	التحكم المهني
السكرتارية المكتبية	02 ثانوي	06 شهر	شهادة تقني
كهرباء معمارية	09 أساسي/04 متوسط	12 شهر	الكفاءة المهنية
بلاط وفسيفساء	يقرا و يكتب	12 شهر	الكفاءة المهنية
التلحيم	يقرا و يكتب	12 شهر	الكفاءة المهنية
تصليح ميكانيكا السيارات الخفيفة	09 أساسي/04 متوسط	12 شهر	الكفاءة المهنية
المحاسبة	09 أساسي/04 متوسط	12 شهر	شهادة التحكم

المصدر : من اعداد الباحث

التمهين :

جدول رقم (ت) : تخصصات التمهين بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان

الاختصاص	المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة المتوقعة
طلاء وتركيب الزجاج	يقرا ويكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
التركيب الصحي والغاز	09 أساسي/04 متوسط	12 شهر	كفاءة مهنية
المطاللة ,هياكل المركبات والطلاء	09 أساسي/04 متوسط	12 شهر	كفاءة مهنية
الخبازة و الفطائر	يقرا ويكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
الخرطة	09 أساسي/04 متوسط	12 شهر	كفاءة مهنية

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

التجهيز والتأثيث الداخلي للمركبات	يقرأ و يكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
كهرباء السيارات	09 أساسي /04 متوسط	12 شهر	كفاءة مهنية
الكهرباء المعمارية	09 أساسي /04 متوسط	12 شهر	كفاءة مهنية
نجارة الألمنيوم	يقرأ و يكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
المربطات	يقرأ و يكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
طبخ الجماعات	يقرأ و يكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
الخيطة	يقرأ و يكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
التلحيم	09 أساسي /04 متوسط	12 شهر	كفاءة مهنية
حلاقة سيدات	09 أساسي /04 متوسط	12 شهر	كفاءة مهنية
حلاقة رجال	يقرأ و يكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
قيادة وصيانة آليات الورشات	يقرأ و يكتب	12 شهر	كفاءة مهنية
ميكانيكا وتصلح مركبات الوزن الخفيف	09 أساسي /04 متوسط	18 شهر	التحكم المهني
السكرتارية	09 أساسي /04 متوسط	18 شهر	التحكم المهني
التصوير	09 أساسي /04 متوسط	18 شهر	التحكم المهني
النجارة المعمارية	يقرأ و يكتب	12 شهر	كفاءة مهنية

المصدر : من اعداد الباحث

الدروس المسائية:

موجه على الخصوص للعمال الراغبين في تحسين مستواهم من خلال عملية الإقتان والرسكلة .

جدول رقم (ث) : تخصص الدروس المسائية بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان

الاختصاص	المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة المتوقعة
مبادئ أولية في الإعلام الآلي	كل المستويات	06 أشهر	شهادة تأهيلية

المصدر : من اعداد الباحث

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

المرأة الماكثة بالبيت :

وهو نظام موجه للنساء الماكثات بالبيت من أجل السماح لهن باكتساب تأهيل مهني في تخصصات مبنية في الجدول أدناه

جدول رقم (ج) : تخصصات المرأة الماكثة بالبيت بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان

الإختصاص	المستوى الدراسي	مدة التكوين	الشهادة الممنوحة
حلاقة	كل المستويات	04 أشهر	شهادة تأهيلية
خياطة	كل المستويات	04 أشهر	شهادة تأهيلية
صناعة النسيج	كل المستويات	04 أشهر	شهادة تأهيلية
حلويات	كل المستويات	04 أشهر	شهادة تأهيلية

المصدر : من اعداد الباحث

4- هيكلية مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان

يتشكل المركز بالإضافة الى المدير و الأمانة من ثلاثة مصالح هي:

- ◆ مصلحة التوجيه و التكوين الحضورى و المتواصل.
- ◆ مصلحة التمهين.
- ◆ مصلحة الإدارة و المالية و الوسائل.

أ-مدير المؤسسة:

يكلف المدير بضمان تسيير المركز، وهو الأمر بصرف ميزانية المركز وذلك علاوة على الصلاحيات التي يسندها إليه

المرسوم رقم 90-117 المؤرخ في 21 أبريل لسنة 1990 وبهذه الصفة يقوم بما يلي:

- ◆ يتولى بالالتزامات المالية والأمر بالصرف في حدود الإعتمادات المقررة في الميزانية.
- ◆ يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود في إطار التنظيم المعمول به.
- ◆ يمثل المركز في جميع أعمال الحياة المدنية.
- ◆ يتولى تعيين الموظفين الذين لا يخضعون إلى نمط آخر للتعيين وذلك في إطار القوانين الأساسية التي يخضعون لها.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

- ◆ يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين.
- ◆ يعد النظام الداخلي بعد مداولة مجلس الإدارة.
- ◆ يحضر الاجتماعات ويقوم بتنفيذ توصياته.
- ◆ يعد التقرير السنوي للنشاطات الذي يرسله إلى الوزير الوصي والى المديرية الولائية المكلفة بالتكوين.

ب - مصلحة التوجيه و التكوين الحضورى و المتواصل:

- وتتكفل على الخصوص ب:
- ◆ التوجيه الأمثل للمتربصين.
 - ◆ ضمان التكوين المهني في النمط الحضورى .
 - ◆ اعداد المخططات السنوية للتكوين الحضورى.
 - ◆ تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المتربصين.
 - ◆ ضمان سير وتنظيم القبول والتكوين.
 - ◆ ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين.
 - ◆ ضمان المتابعة التقنية والبيداغوجية للإطارات.
 - ◆ ضمان تسيير الشهادات و دورات التكوين المهني .
 - ◆ تنظيم المشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني والعلمي والثقافي.

ت - مصلحة التمهين: وتتكفل بـ

- ◆ ضمان التكوين المهني المنظم عن طريق التمهين.
- ◆ اعداد المخططات السنوية للتكوين عن طريق التمهين.
- ◆ تنظيم الاعلام والاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
- ◆ القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب التمهين في الوسط المهني.
- ◆ ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية .

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

◆ تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات الاقتصادية المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المركز.

ث- مصلحة الإدارة والمالية و الوسائل: و تتكفل بـ:

◆ تقسيم وتحديد الاحتياجات في الوسائل المالية والمادية والضرورية لتسيير المركز.

◆ اعداد ميزانية المركز و ضمان متابعتها .

◆ ضمان التسيير الإداري والمالي للمورد البشري طبقا لتنظيمات سارية المفعول .

◆ اعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمركز.

◆ ضمان تكوين وتحسين و رسكلة مستخدمي المركز.

◆ ضمان تسيير أرشيف المركز والسهر على حفظه.

◆ ضمان تسيير وصيانة الأملاك العقارية والمنقولة للمركز ومسك دفاتر الجرد.

شعارات المركز

● شعار العائلة : و هو الصورة الرسمية و البصرية الابضاحية و المميزة التي يتم من خلالها التعرف على روح

التعاون و التأزر و التأخي التي تسود المركز في جميع المجالات الادارية .



و يقدم هذا الشعار في المناسبات الادارية و الاجتماعية للتعبير على لحة فريق العمل.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

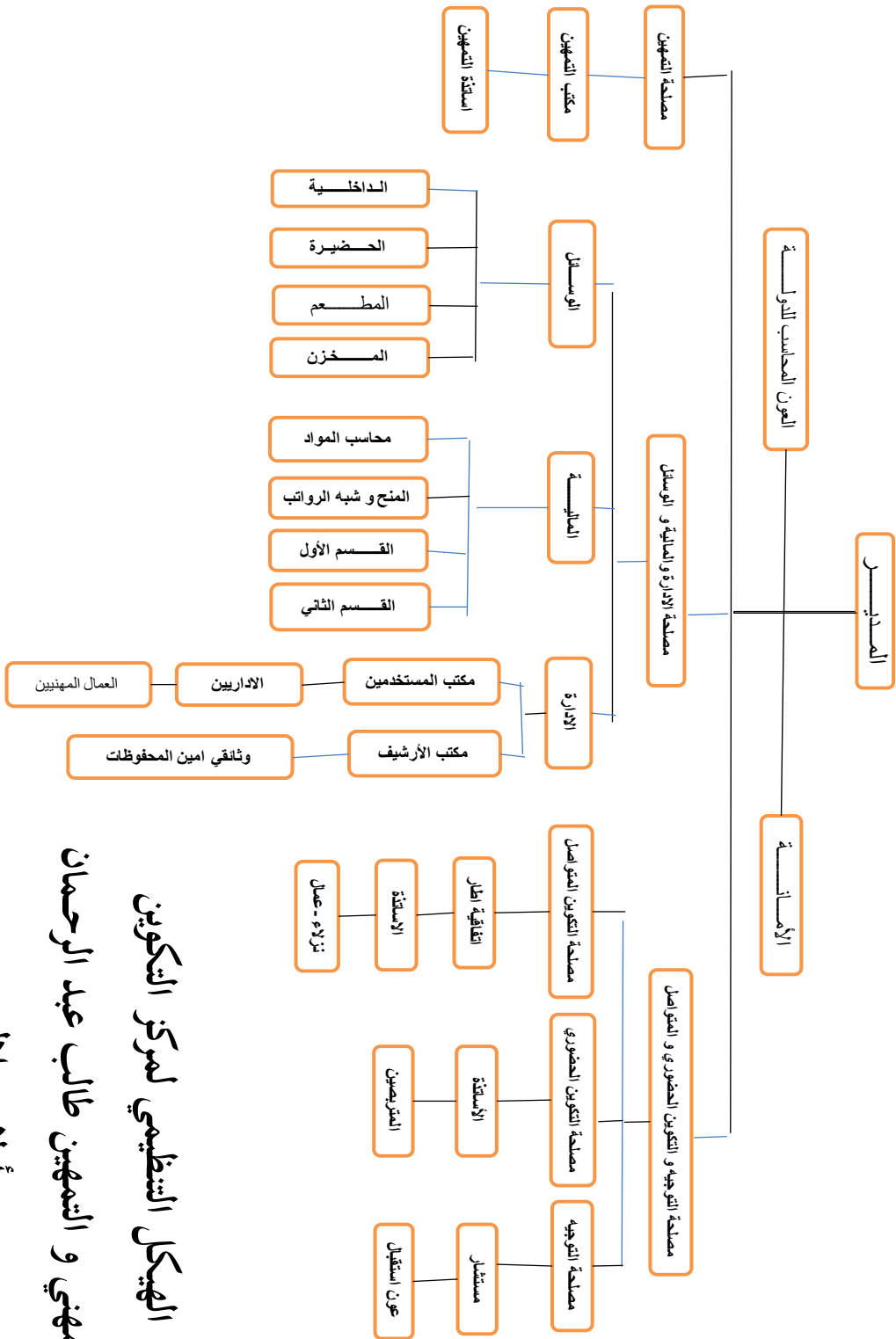
• شعار البصمة :

و هو شعار شهادة تقدم لكل من قدم عمل متميز و زاد قيمة اضافية للمركز مهما كان نوعها لتحفيز العمال على العمل الابداعي و خلق أفكار جديدة و العمل على ترسيخ روح الفريق.



و فيما يلي مخطط للهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمن أولاد جلال.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال



الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان

— أولاد جلال —

المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمركز التكوين المهني واطارته حيث تألفت عينة الدراسة من 45 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية ووزعت عليهم الاستمارات وكان عدد الاستبيانات المستردة 40 ما يعادل نسبة 88.88% وكانت كلها صالحة للتحليل وبالتالي اخضاعها للدراسة والتحليل الاحصائي. و يظهر الجدول التالي عدد الاستمارات الموزعة و عدد الاستمارات المستردة و القابلة للتحليل الاحصائي.

جدول رقم (01) : عدد الاستمارات الموزعة و المستردة و القابلة للتحليل الاحصائي.

المؤسسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي
مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال	45	40	40

المصدر : من اعداد الباحث

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة .

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج والصفى التحليلي لأنه الأنسب للتعبير عن الظاهرة المدروسة ووصفها وجمع معلوماتها وعن طريق التحليل يتمكن من الوصول الى النتائج قصد التعرف على أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

الابداع الإداري كما يمكن تعريفه بأنه " وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية"¹ حيث تعتبر من انسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية لواقعته.

ثانياً: حدود الدراسة.

تحدد الدراسة بالمجالات التالية .

1- **المجال البشري:** ويقصد به تحديد مجتمع البحث وفي هذه الدراسة اقتصر على عمال وإطارات مركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان لأولاد جلال ولاية بسكرة .

2- **المجال المكاني :** الدراسة تم اجراءها بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال بسكرة .

3- **المجال الزمني:** ويقصد به تحديد الوقت الذي جمعت فيه البيانات وقد كان في هذه الدراسة بين 2018/04/13 و 2018/04/30 .

4- **المجال الموضوعي :** وقد تحدد بدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني والتمهين أولاد جلال بسكرة .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

ان استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات المناسبة حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات .

وفي هذا المطلب سنتطرق الى المصادر التي تم استخدامها في اعداد هذه الدراسة والمتمثلة في الإستبانة (الإستمارة).

الإستبانة:

يعتمد على هذه الأداة بكثرة في الدراسات فهي أساسية لجمع البيانات وتعرف بأنها "نموذج يستخدم في مناهج

¹ - حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية- مصر 2002- ص: 17

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

البحث العلمي ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة¹ لذلك تم الاعتماد على هذه الأداة باعتبارها "وسيلة عملية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث"².

والاستبانة هي أداة تحتوي على أسئلة يعمل الباحث على تصميمها انطلاقاً من الفرضيات والتساؤلات التي قامت بوضعها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها.

ويعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمقالات والدوريات والرسائل المنشودة والاطلاع على الادوات المستخدمة فيها وصلنا الى أن الاستبانة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وقمنا بتصميم استمارة الدراسة حيث قسمت الى 3 محاور هي :

المحور الاول : قائمة البيانات الشخصية و الوظيفية .

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية، المستوى الإداري) .

المحور الثاني: نمط القادة التحويلية.

تم قياس نمط القيادة التحويلية ب أربعة أبعاد (سلوكيات) :

- التأثير الكارزمي: وتم قياسه من خلال العبارات من 01 الى 07.
- التحفيز الالهامي: وتم قياسه من خلال العبارات من 08 الى 14 .
- الاستشارة الفكرية: وتم قياسه من خلال العبارات من 15 الى 21.
- الاعتبار الفردي: وتم قياسه من خلال العبارات من 22 الى 28.

¹ - عبد الباسط محمد حسن - أصول البحث الاجتماعي - مكتب وهيه، القاهرة، ط8، 1982، ص: 330

² - احسان محمد حسين، الاسس العلمية المناهج البحث الاجتماعي، دار الطبعة، لبنان، ط2، 1986، ص: 65

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

المحور الثالث: مقياس الإبداع الإداري:

ويتكون من (20) عبارة من 29 الى 48 بهدف معرفة مدى توافر قدرات الإبداع الإداري لدى العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال.

وقد وضع أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من اعداد الباحث

وكانت طريقة الاجابة بأن يختار المبحوث احدى الاجابات الخمسة السابقة وقد تم تحليل المقياس وفق المعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا في مقياس ليكارت - القيمة الدنيا بالمقياس) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 / 1-5 = 0.80$$

تم اضافة هذه القيمة (0.80) الى أقل قيمة في المقياس و هي الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه

الفئة و هكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- ◆ قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى 1.79) دال على مستوى منخفض جدا (درجة غير موافق بشدة) .
- ◆ قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 الى 2.59) دال على مستوى منخفض (درجة غير موافق) .
- ◆ قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 الى 3.39) دال على مستوى متوسط (درجة محايد) .
- ◆ قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى 4.19) دال على مستوى مرتفع (درجة موافق) .

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

◆ قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 الى 5) دال على مستوى مرتفع جدا (درجة موافق تماما).

وتم استخدام هذه الأوساط المرجحة عند تقييم الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

بعد جمع الاستمارات والقيام بتقييمها وادخال بياناتها بالحاسوب تم الاعتماد على البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار 24 للحصول على النتائج بغرض اجراء التحليل للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختيار فرضياتها وذلك من خلال الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

✓ **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات

المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور وقياسه وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (03) تصنيف المتوسط الحسابي حسب درجة الأهمية

المتوسط الحسابي	[1 - 1.79]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]
درجة الأهمية	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

مصدر: استنتاج الباحث

✓ **اختيار ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان و مدى قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها ويكون مقبولا

ابتداء من قيمة 0.60 الى غاية الواحد الصحيح "1".

✓ **معامل صدق المحك :** لقياس صدق العبارات وهو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

✓ **الانحراف المعياري:** ويتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي وقد تم تفسير نتائج الانحراف

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

المعياري لكل عبارة من عبارات الاستمارة كما يلي: ¹

الانحراف المعياري أقل من قيمة الواحد "1" الصحيح يشير الى تركيز الإجابات وعدم تشتتها مما يدل على

أن هناك تقارب في الاجابات لدى غالبية افراد العينة المدروسة حول العبارة الواردة في الاستمارة.

الانحراف المعياري أكبر أو يساوي من قيمة الواحد "1" الصحيح يشير الى عدم تركيز الإجابات

و تشتتها مما يدل على تباين الاجابات وتباعدها لدى غالبية افراد العينة المدروسة حول العبارة الواردة

في الاستمارة.

مع العلم ان الانحراف المعياري يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي

المتوسط الحسابي المرجح .

✓ استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة .

✓ اختبار التوزيع الطبيعي : أي اختبار معامل الإلتواء والتفطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

✓ لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون كل محاور الدراسة .

✓ تحليل انحدار الخطي البسيط : لاختبار اثر المتغير المستقل أو ابعاده على المتغير التابع.

✓ تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) : وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية و

الوظيفية في المتغير التابع .

✓ اختبار T للعينات المستقلة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات الأفراد.

المطلب الرابع: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد العينة متمثلة في (الجنس، العمر، الحالة

¹ - عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2007، ص:108

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، والمستوى الاداري). وعلى ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد

مجتمع الدراسة على النحو التالي:

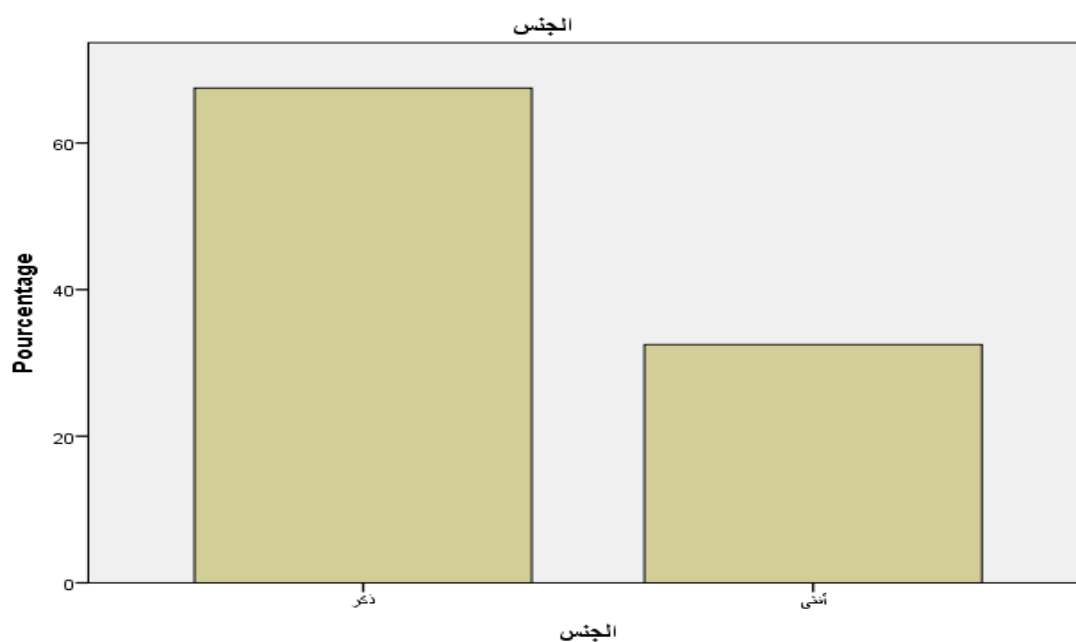
أولا : خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
67.5	27	ذكر
32.5	13	أنثى
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

شكل رقم (05) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين اولاد جلال

يتضح من الجدول رقم (04) و الشكل رقم (05) أن ما نسبته (67.5%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور أما ما نسبته (32.5%) كانت من الاناث و هذا ما يفسر أن غالبية العاملين بمركز التكوين المهني و التمهيين هم من الذكور.

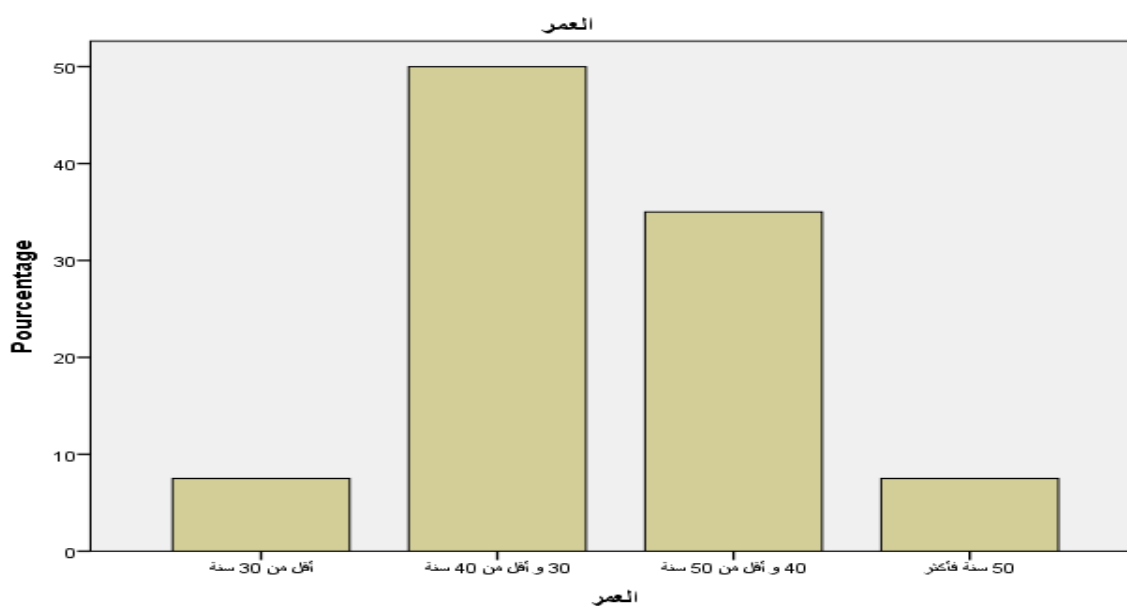
ثانيا : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة
7.5	3	أقل من 30 سنة
50	20	30 و أقل من 40 سنة
35	14	40 و أقل من 50 سنة
7.5	3	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

من الجدول رقم (05) والشكل رقم (06) يتضح لدينا أن افراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئتين العمريتين من 30 و اقل من 40 سنة و 40 اقل من 50 سنة أي نسبته 50% و 35% على الترتيب بما يوافق 34 فرد من افراد مجتمع الدراسة ما يدل على أن النسبة الأكبر من العاملين بالمركز هم من فئة الشباب أما الفئتين الاقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة فكانت نسبها متساوية ب 7.5% ما يوافق 3 افراد لكل فئة وهي ضعيفة مقارنة بالفئتين سابقتي الذكر .

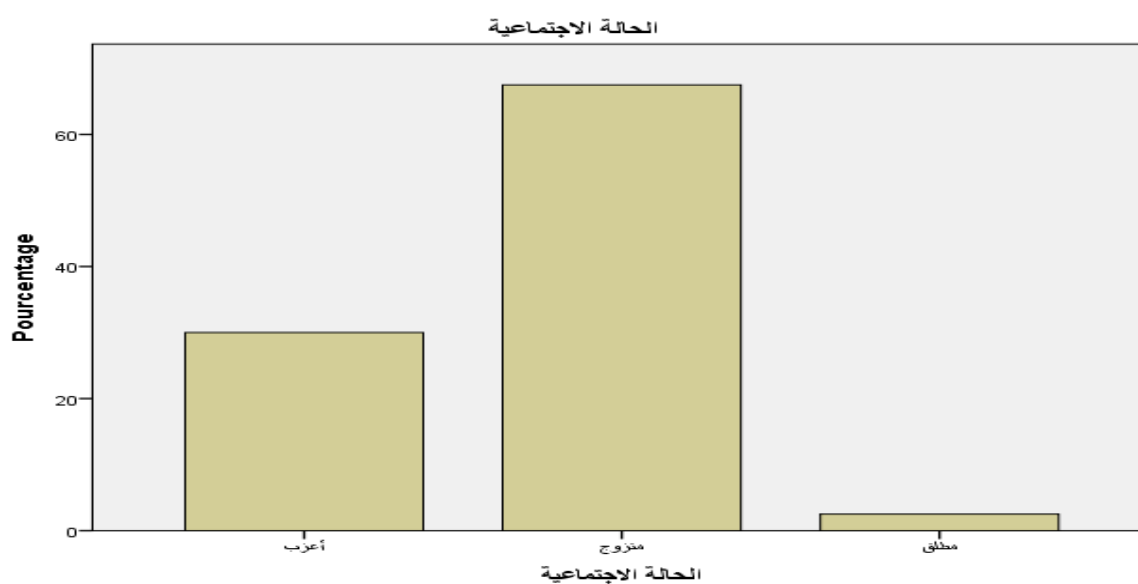
ثالثا : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية .

النسبة (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
67.5	27	متزوج
30.0	12	أعزب
2.5	1	مطلق
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

من خلال الجدول رقم (06) و الشكل رقم (07) نجد أن ما نسبته 7.5% من أفراد مجتمع الدراسة هم متزوجون و نسبة 30% عزاب و آخر فئة كانت نسبة 2.5% لمطلق واحد.

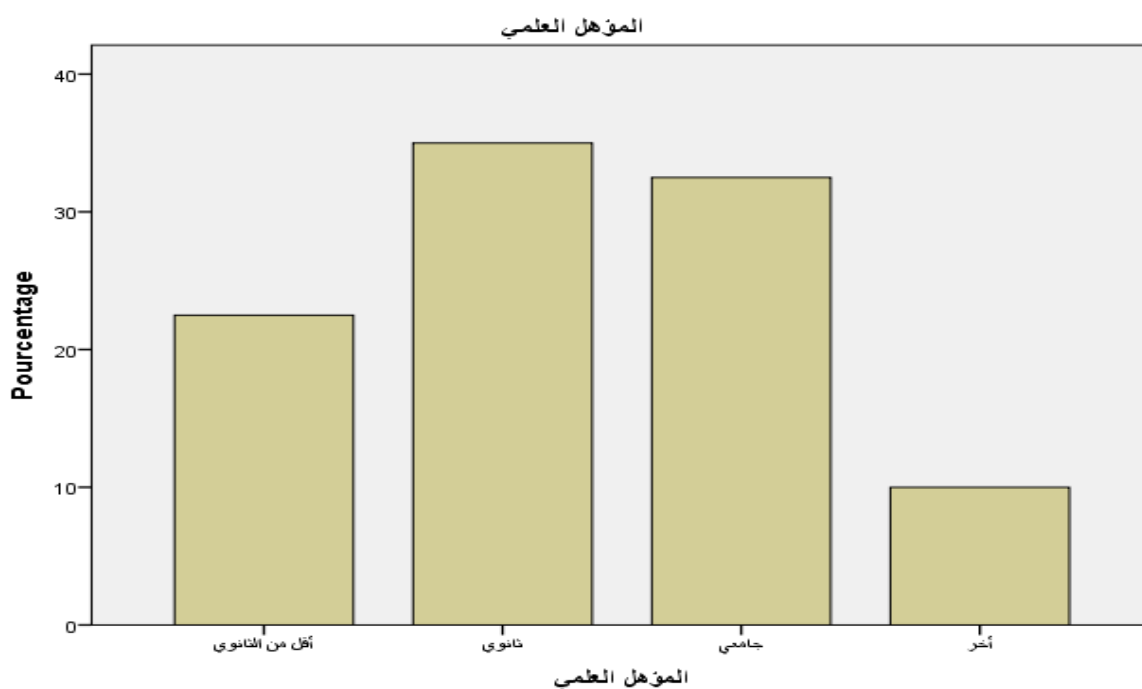
رابعاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
22.5	9	أقل من ثانوي
35	14	ثانوي
32.5	13	جامعي
10	4	آخر
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

تشير نتائج الجدول رقم (07) والشكل (08) الى ان النسب الأكبر لأفراد مجتمع الدراسة كانت لفتي المستوى الثانوي و الجامعي ب 35% و 32.5% على التوالي بينما فئة المستوى اقل من ثانوي كانت بنسبة 22.5% و اخيرا فئة المستوى الآخر بنسبة 10% و الملاحظ للنسب يستنتج أن الفئة ذات المستوى الثانوي هي الاكبر ثم تليها فئة المستوى الجامعي مباشرة وهذا يدل على ان معظم مفردات الدراسة هم من الشباب كما ان التوظيف في مراكز التكوين المهني في البداية كان لا يتطلب المستوى الجامعي مما أدى الى احتلال فئة المستوى الثانوي النسبة الاكبر إلا أنه في السنوات الأخيرة أصبح التوظيف في مراكز التكوين المهني يتطلب المستوى الجامعي لذا ظهرت هذه الفئة قريبة جدا تعدادا من فئة المستوى الثانوي .

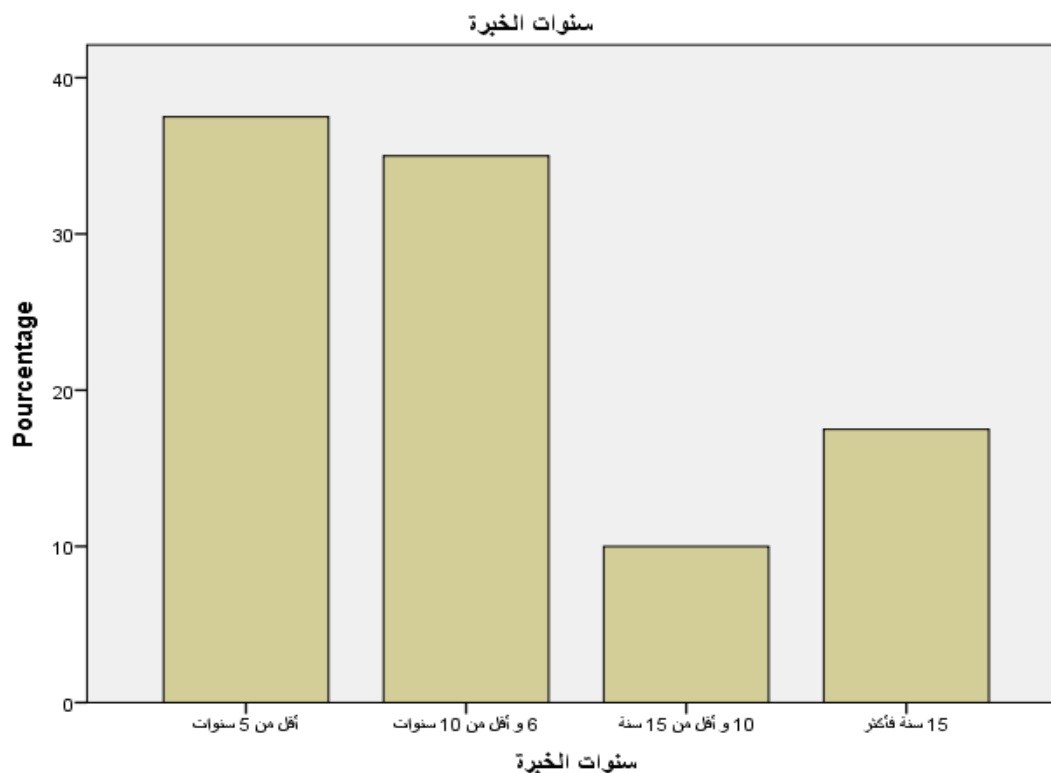
خامساً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة المهنية
37.5	15	اقل من 5 سنوات
35	14	6 و اقل من 10 سنوات
10	4	10 و اقل من 15 سنة
17.5	7	15 سنة فأكثر
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من الخلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (09) اختلاف عدد أفراد مجتمع الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة المهنية حيث كانت أعلى نسبة في الفئة التي خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبة 37.5% وجاء في المرتبة الموالية الفئة من (6 و اقل من 10 سنوات) بنسبة 35.0% وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (15 سنة فأكثر) بنسبة 17.5% و اخيرا الفئة (من 10 و اقل من 15 سنة) بنسبة 10% ان احتلال الفئة ذي الخبرة اقل من 5 سنوات الريادة يدل على ان المركز يفتح المجال امام الطاقات الشابة من طالبي العمل.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

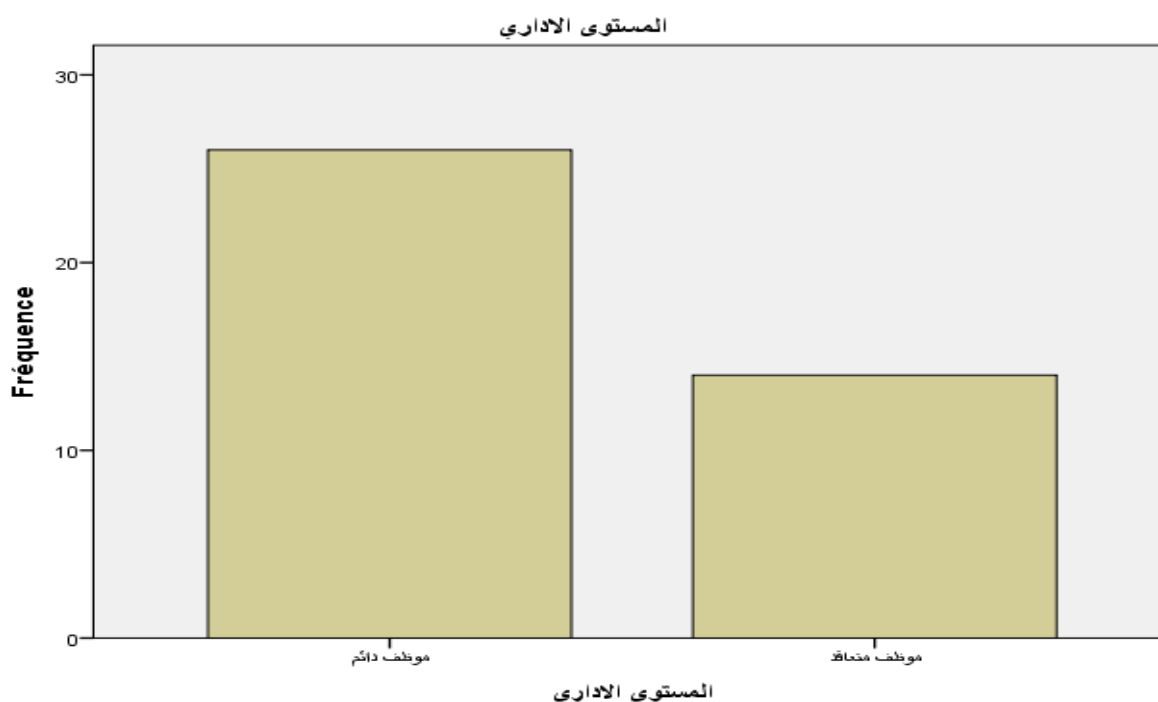
سادسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الاداري

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الاداري

النسبة (%)	التكرار	المستوى الاداري
65	26	موظف دائم
35	14	موظف متعاقد
100	40	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الاداري



المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (10) ان غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم عمال دائمون بنسبة 65% فيما كانت نسبة العمال المتعاقدين 35% ما يدل على ان المركز يتبنى استراتيجية توظيف حاملي الشهادات للاستفادة من

امكانياتهم وطاقاتهم وقدراتهم المهنية واتاحة المجال امامهم لتوسيع مداركهم وخبرتهم .

المبحث الثالث: تحليل و تفسير محاور الاستمارة و اختبار الفرضيات.

المطلب الاول : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) و التوزيع الطبيعي.

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان): يهدف الى التأكد من ان أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه بمعنى الى اي درجة تصلح هذه الاداة لقياس الغرض الذي وضعت لأجله.

ثبات الاستبيان : يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطى نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة .

ويتمثل معامل الثبات في معامل الفاكرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات والصدق لفقرات الاستبيان كما يلي :

الجدول رقم (10): معامل الثبات و الصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفاكرونباخ	معامل الصدق
التأثير الكارزمي	07	0.912	0.954
التحفيز الالهامي	07	0.878	0.937
الاستشارة الفكرية	07	0.801	0.895

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

0.915	0.838	07	الاعتبار الفردي
0.947	0.897	28	أبعاد القيادة التحويلية
0.844	0.712	20	الابداع الاداري
0.957	0.916	48	المجالات ككل

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ان قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة للمتغير التابع "الابداع الاداري" حيث بلغت 0.712 في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل " القيادة التحويلية " 0.897 وهي قيمة مرتفعة جدا كما ان قيمة المعامل لكل العبارات كانت قوية جدا حيث بلغت 0.916 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبانة.

أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة للإبداع الإداري 0.844 وبالنسبة للقيادة التحويلية بلغ قيمة 0.947 وهما قيمتين مرتفعتين لذا نستطيع القول ان العبارات التي تدرج ضمن المتغيرين هي صادقة وهذا ما يفسره معامل الصدق الاجمالي الذي بلغ قيمة 0.957 وهي قيمة مرتفعة جدا وبناء على ما سبق تكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة الخاصة لهذه الدراسة ما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على التساؤلات واختيار فرضيات الدراسة.

ثانيا : الصدق البنائي لآداة الدراسة.

بعد التأكد من صدق و ثبات الاستبيان قام الباحث بحساب معامل الارتباط ل لبرسون لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبانة أو ما يسمى صدق المضمون حيث تم حساب معامل الارتباط بين جميع محاور الاستبانة و كانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

جدول رقم (11) مصفوفة الارتباط بين محاور الدراسة

مستوى الدلالة Sig	الابداع الاداري	سلوكيات القيادة التحويلية
0.044	*0.320	التأثير الكارزمي
0.001	**0.494	التحفيز الالهامي
0.001	**0.510	الاستشارة الفكرية
0.004	**0.446	الاعتبار الفردي

**دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

*دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التأثير الكارزمي ، التحفيز الالهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي) و المتغير التابع الابداع الاداري دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 لكل من التحفيز الالهامي ، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي بقيمة (0.494 ، 0.510 ، 0.446) على الترتيب ما يدل على وجود علاقة قوية و طردية بين هذه الأبعاد و المتغير التابع أما التأثير الكارزمي فقد جاء بقيمة ارتباط تقدر بـ(0.320) عند مستوى معنوية (0.05) حسب معامل الارتباط بيرسون.

ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

من أجل اختبار ما اذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا تم حساب قيمة معامل الالتواء (Asymétric) و معامل التفلطح (Kurtosis) للمتغير المستقل و المتغير التابع ، و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة تقع في المجال [-1 ، 1] و قيمة معامل التفلطح تقع داخل المجال [-3 ، 3] .

و تظهر قيم معاملات الالتواء و معاملات التفلطح للمتغير المستقل و المتغير التابع كما في الجدول الآتي:

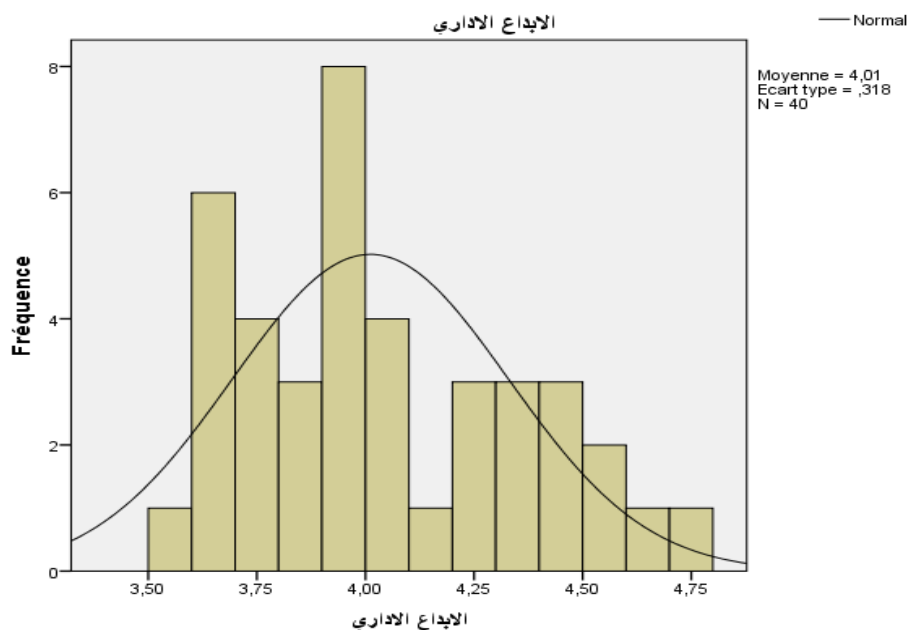
الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
سلوكيات القيادة التحويلية	-0.861	0.539
الابداع الاداري	0.519	-0.701

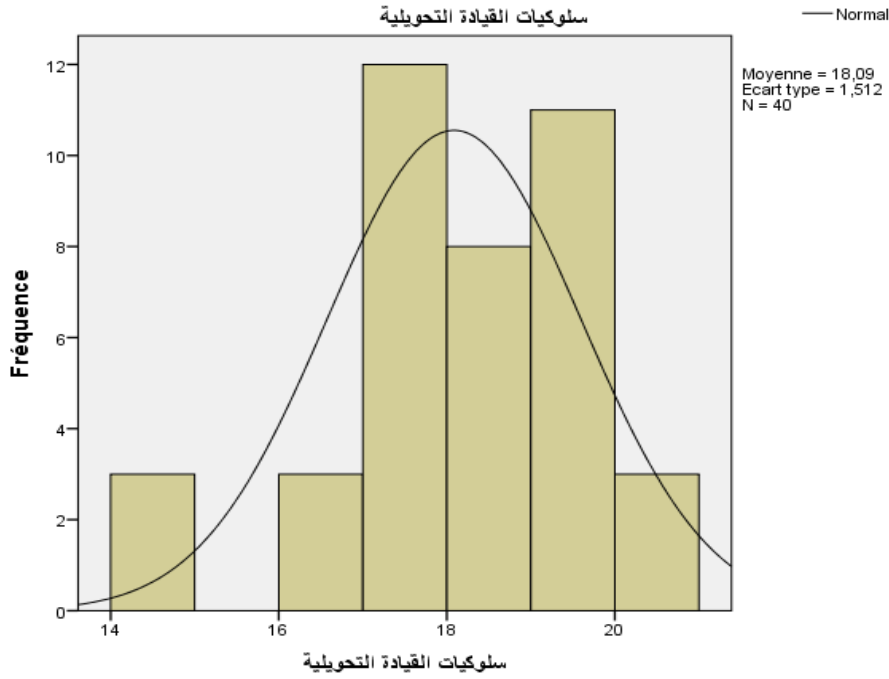
المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (11) : التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الابداع الاداري



المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (12) : التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل القيادة التحويلية



المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) و الشكلين (11) و (12) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لمتغيرات الدراسة تقع في المجال $[-1, 1]$ و قيمة معامل التفلطح تقع داخل المجال $[-3, 3]$ و هذه القيم قريبة جدا من الصفر مما يشير الى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا.

المطلب الثاني: تحليل و تفسير عبارات و اتجاهات الآراء لمحور القيادة التحويلية.

تناول هذا المطلب تحليل عبارات محور القيادة التحويلية وفقا لإجابات افراد مجتمع الدراسة المستهدفة من خلال

أداة البحث الميداني ومعالجتها احصائيا بأساليب الإحصاء الوصفي وترتيبها تصاعديا وفق أكبر متوسط حسابي وأقل

انحراف معياري و تتعلق عبارات هذا المحور بمدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية و هي :

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

أولاً: التأثير الكارزمي

جدول رقم (13) : اتجاهات المبحوثين لعبارات التأثير الكارزمي

الترتيب وفق الدرجة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				النسبة %						
1	مرتفع جدا	0,494	4,75	-	-	1	8	31	يفضل مدير المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	01
				-	-	2,5	20	77,5		
5	مرتفع جدا	0,549	4,58	-	-	1	15	24	يتصرف مدير بشكل نموذجي تسعى للاقتداء به	02
				-	-	2,5	37,5	60		
2	مرتفع جدا	0,526	4,68	-	-	1	11	28	يتصرف مدير بأسلوب يحضى من خلاله بثقتك و احترامك و تقديرك له	03
				-	-	2,5	27,5	70		
3	مرتفع جدا	0,483	4,65	-	-	-	14	26	حازم في اتخاذ القرارات	04
				-	-	-	35	65		
6	مرتفع جدا	0,554	4,53	-	-	1	17	22	يعطي لك قيم لبناء مجموعة مشتركة لأهداف و رسالة المؤسسة	05
				-	-	2,5	42,5	55		
4	مرتفع جدا	0,540	4,63	-	-	1	13	26	يظهر مدير احساسا بالقوة و الثقة الذاتية العالية	06
				-	-	2,5	32,5	65		
7	مرتفع جدا	0,554	4,53	-	-	1	17	22	تنسجم أقواله مع أفعاله	07
				-	-	2,5	42,5	55		
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي										
	مرتفع جدا	0,428	4,62							

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يظهر أن التأثير الكارزمي قد حقق متوسط حسابيا كليا بلغ (4.62) وانحراف معياري كلي (0.428)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات افراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد و بدرجة اتفاق في وجهات النظر بين أفراد العينة بنسبة (85.2%) وبما ان قيمة المتوسط الحسابي

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

(4.62) و تتراوح بين [5 - 4.20] حسب مقياس ليكارت الحماسي هذا يعني ان بعد التأثير الكارزمي يمارس بدرجة مرتفع جدا من طرف مدير المركز التكوين المهني طلب عبد الرحمان وهو دليل على أنه يتمتع بالقدرة على كسب ثقة واحترام وتقدير العاملين ما يجعل عملية التسيير بالمركز تكون في أحسن حال ولا وجود للمقاومة من طرف المرؤوسين تجاه قائدهم نتيجة تجاوزه لمصالحه الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة وأنه صاحب قيم وقناعات و قد جاءت عبارات هذا البعد كلها بدرجة مرتفع جدا مرتبة كما يلي :

جاءت العبارة رقم (01) " يفضل مديرك المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.75) وبانحراف معياري (0.494) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة وتمارس بدرجة مرتفع جدا وفقا لتصنيف ليكارت الحماسي [5 - 4.20] مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي (4.75) .

كما أن العبارات رقم (03، 04، 06، 02) جاءت بالمراتب الثانية،الثالثة،الرابعة،الخامسة على الترتيب و بقيمة متوسطات حسابية (4.68، 4.65، 4.63، 4.58) على التوالي و كلها تقع في المدى [5 - 4.20] ما يدل على أنها تمارس بدرجة مرتفع جدا وفقا لتصنيف ليكارت الحماسي و انحرافات معيارية قيمتها (0.53، 0.48، 0.54) (0.55) بالتتابع وهي كلها أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة .

أما العبارتان (05، 07) فقد جاءتا بقيمة متوسط حسابي متساوي قيمته (4.53) وتم ترتيبها وفق قيمة أقل انحراف معياري (0.55، 0.554) بالمرتبة السادسة و السابعة بالتالي وهي أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة و كلا العبارتين تمارس بدرجة مرتفع جدا لوقوع متوسطها الحسابي في المدى [5 - 4.20] حسب تصنيف ليكارت الحماسي.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

ثانيا: التحفيز الالهامي

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد التحفز الإلهامي و كانت على النحو التالي:

جدول رقم (14) : اتجاهات المبحوثين لعبارات التحفيز الالهامي

الترتيب وفق الدرجة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				التكرار						
النسبة %										
3	مرتفع جدا	0,539	4,65	-	-	1	12	27	08	يمتلك مديرك القدرة على الاقتناع و زيادة حماسك للعمل
				-	-	2,5	30	67,5		
6	مرتفع جدا	0,597	4,55	-	-	2	14	24	09	يشجعك لتحقيق أكثر مما كنت تتوقع
				-	-	5	35	60		
4	مرتفع جدا	0,580	4,65	-	-	2	10	28	10	يعمل على توفير احساس جماعي بالمهام الادارية
				-	-	5	25	70		
2	مرتفع جدا	0,533	4,65	-	-	1	12	27	11	قادر على التعامل مع المواقف المعقدة بشجاعة
				-	-	2,5	30	67,5		
7	مرتفع جدا	0,552	4,45	-	-	1	20	19	12	يشجعك على حل المشكلات بطرق مبتكرة
				-	-	2,5	50	47,5		
5	مرتفع جدا	0,545	4,60	-	-	1	14	25	13	يطلعك على الأهداف المستقبلية للمؤسسة
				-	-	2,5	35	62,5		
1	مرتفع جدا	0,494	4,75	-	-	1	8	31	14	يعبر عن تقديره لك عند ادائك الجيد للعمل
				-	-	2,5	20	77,5		
مرتفع جدا			0,417	4,61	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي					

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

نلاحظ من الجدول رقم (14) ان المتوسط الحسابي الكلي لبعد التحفيز الإلهامي مبلغ (4.61) وبانحراف معياري كلي قدره (0.417) وبما ان قيمة المتوسط الحسابي يتراوح بين [4.20-5] هذا يعني ان المدير يمارس بمستوى مرتفع جدا التحفيز الإلهامي وباتفاق آراء أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (92.2%) وقد نجح في توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة في نظر العاملين ما يغرس في نفوسهم زيادة الرغبة في تحقيق الأفضل بروح الفريق الواحد (تحت شعار العائلة) كما يرون فيه القائد القادر على التعامل مع المواقف المعقدة وتقديره لهم اعترافا بأدائهم الجيد للعمل.

وقد جاءت عبارات هذا البعد كلها بدرجة مرتفع جدا مرتبة كما يلي :

جاءت العبارة رقم (14) " يعبر عن تقديره لك عند ادائك الجيد للعمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.75) وبانحراف معياري (0.494) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة وتمارس بدرجة مرتفع جدا وفقا لتصنيف ليكارت الخماسي [4.20 - 5] مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي (4.75) .

أما العبارات (11 ، 08 ، 10) فقد جاءت بقيمة متوسط حسابي متساوي قيمته (4.65) وتم ترتيبها وفق قيمة أقل انحراف معياري (0.533 ، 0.539 ، 0.580) بالمرتبة الثانية ، الثالثة و الرابعة بالتالي وهي كلها أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة و كل العبارات تمارس بدرجة مرتفع جدا لوقوع متوسطها الحسابي في المدى [4.20 - 5] حسب تصنيف ليكارت الخماسي.

كما أن العبارات رقم (13 ، 09 ، 12) جاءت بالمراتب الخامسة ، السادسة و السابعة على الترتيب و بقيمة متوسطات حسابية (4.60 ، 4.55 ، 4.45) على التوالي و كلها تقع في المدى [4.20 - 5] ما يدل على أنها

تمارس بدرجة مرتفع جدا وفقا لتصنيف ليكارت الخماسي و انحرافات معيارية قيمتها 0.545 ، 0.597

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

0.552 بالتتابع وهي كلها أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة .

ثالثا : الاستشارة الفكرية

جدول رقم (15) : اتجاهات المبحوثين لعبارات الاستشارة الفكرية

الترتيب وفق الدرجة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
				النسبة %					
4	مرتفع	0,591	4,40	-	-	2	20	18	15
	جدا			-	-	5	50	45	
7	مرتفع	0,723	4,13	-	1	5	22	12	16
	جدا			-	3	12,5	55	30	
5	مرتفع	0,662	4,35	-	-	4	18	18	17
	جدا			-	-	10	45	45	
6	مرتفع	0,742	4,25	-	-	7	16	17	18
	جدا			-	-	17,5	40	42,5	
2	مرتفع	0,504	4,55	-	-	-	18	22	19
	جدا			-	-	-	45	55	
1	مرتفع	0,483	4,65	-	-	-	14	26	20
	جدا			-	-	-	35	65	
3	مرتفع	0,554	4,48	-	-	1	19	20	21
	جدا			-	-	2,5	47,5	50	
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي									
	مرتفع جدا	0,415	4,40						

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

وفقا لجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة بخصوص هذا البعد جاء بقيمة (4.40) وبانحراف معياري كلي قدر بـ (0.415) بنسبة آراء متوافقة لأفراد مجتمع الدراسة بلغت (88%) وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان المدير يمارس هذا البعد بمستوى مرتفع جدا حسب المقياس المعتمد في الدراسة ما يدل على تحفيزه للعاملين لطرح أفكار جديدة وتشجيعهم على التحلي بروح التحدي ومواجهة المشكلات وحلها من خلال اتاحة الفرصة لهم لإبراز قدراتهم كل هذا من أجل تحقيق الاهداف المستقبلية للمؤسسة، وقد جاءت أغلب عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع جدا عدا العبارة رقم (16) بمستوي مرتفع وكان ترتيب العبارات كما يلي:

جاءت العبارة رقم (20) " يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.65) وبانحراف معياري (0.483) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة وتمارس بدرجة مرتفع جدا وفقا لتصنيف ليكارت الخماسي [4.20 – 5] مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي (4.65) .

أما العبارات رقم (19 ، 21 ، 15 ، 17 ، 18) جاءت بالمراتب الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة و السادسة على الترتيب و بقيمة متوسطات حسابية (4.55 ، 4.48 ، 4.40 ، 4.35 ، 4.25) على التوالي و كلها تقع في المدى [4.20 – 5] ما يدل على أنها تمارس بدرجة مرتفع جدا وفقا لتصنيف ليكارت الخماسي و انحرافات معيارية قيمتها (0.504 ، 0.554 ، 0.591 ، 0.662 ، 0.742) بالتتابع وهي كلها أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة .

أما العبارة رقم (16) احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.13) و انحراف معياري (0.723) و هي تمارس بدرجة مرتفع لوقوع قيمة متوسطها الحسابي في المدى [3.40 – 4.19] وفقا لتصنيف ليكارت الخماسي .

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

رابعاً: الاعتبار الفردي

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد التحفز الإلهامي و كانت على

النحو التالي:

جدول رقم (16) : اتجاهات المبحوثين لعبارات الاعتبار الفردي

الترتيب وفق الدرجة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
				النسبة %						
4	مرتفع جداً	0,594	4,43	-	-	2	19	19	يستمتع باهتمام لأرائك و يحترم قناعاتك	22
				-	-	5	47,5	47,5		
6	مرتفع جداً	0,776	4,25	-	1	5	17	17	يشجعك على التعبير عن أفكارك حتى لو تعارضت مع أفكاره	23
				-	2,5	12,5	42,5	42,5		
2	مرتفع جداً	0,572	4,68	-	-	2	9	29	يؤمن بأهمية مشاركة العمال بعملية التغيير	24
				-	-	5	22,5	72,5		
7	مرتفع	0,791	4,13	-	1	7	18	14	ييدي اهتماماً شخصياً بالعمال الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم	25
				-	2,5	17,5	45	35		
5	مرتفع جداً	0,632	4,40	-	-	3	18	19	يتعامل مع كل فرد من العمال بالطريقة المناسبة له	26
				-	-	7,5	45	47,5		
1	مرتفع جداً	0,506	4,73	-	-	1	9	30	يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها	27
				-	-	2,5	22,5	75		
3	مرتفع جداً	0,675	4,58	-	-	4	9	27	يعطي انتباهها شخصياً للعمال الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	28
				-	-	10	22,5	67,5		
مرتفع جداً		0,467	4,45	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي						

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

اتضح من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده الاعتبار الفردي بلغ (4.45) و بانحراف معياري كلي قدره (0.467) ما يشير حسب مقياس ليكارت المعتمد في الدراسة بان المدير يمارس هذا البعد بدرجة مرتفع جدا بنسبة اراء قدرها (89%) من مجموع آراء أفراد مجتمع الدراسة ويعزي هذا الفئة العمرية حيث ان العاملين ينتمون تقريبا لنفس الجيل مما يجعلهم قادرين علي التواصل فيما بينهم وقد جاءت اغلب عبارات هذا البعد بدرجة مرتفع جدا عدا العبارة رقم (25) بدرجة مرتفع وكان ترتيبها كما يلي :

جاءت العبارة رقم (27) " يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.73) و بانحراف معياري (0.506) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة و تمارس بدرجة مرتفع جدا وفقا لتصنيف ليكارت الخماسي [5 - 4.20] مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي (4.73) .

بينما احتلت العبارات رقم (24 ، 28 ، 22 ، 26 ، 23) المراتب الثانية ، الثالثة ، الرابعة ، الخامسة و السادسة على الترتيب بمتوسطات حسابية (4.68 ، 4.58 ، 4.43 ، 4.40 ، 4.25) و بانحرافات معيارية (0.572 ، 0.675 ، 0.594 ، 0.632 ، 0.776) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة و تمارس بدرجة مرتفع جدا وفقا لتصنيف ليكارت الخماسي [5 - 4.20] مقارنة بقيمة متوسطاتها الحسابية .

أما العبارة رقم (25) " يبدي اهتماما شخصيا بالعمال الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.13) و بانحراف معياري (0.791) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت في اجابات مفردات مجتمع الدراسة و تمارس بدرجة مرتفع وفقا لتصنيف ليكارت الخماسي [4.19 - 3.40] مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي (4.13) .

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

و فيمايلي جدول يلخص المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية.

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
التأثير الكارزمي	4.62	0.428	مرتفع جدا	1
التحفيز الالهامي	4.61	0.417	مرتفع جدا	2
الاستشارة الفكرية	4.40	0.415	مرتفع جدا	4
الاعتبار الفردي	4.45	0.467	مرتفع جدا	3
النتيجة الاجمالية	4.52	0.432	مرتفع جدا	

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن:

المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات مفردات الدراسة حول أبعاد القيادة التحويلية هو (4.52) و يقع في المدى [4.20- 5] و هو ما يدل على مستوى مرتفع جدا لممارسة أبعاد هذا النمط القيادي من طرف مدير المركز و بانحراف معياري بقيمة (0.432) و هو أقل من الواحد الصحيح ما يشير الى عدم تشتت اجابات مفردات الدراسة حول ممارسة هذا النوع من القيادة و قد جاء بعد التأثير الكارزمي بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة ثم يليه بعد التحفيز الالهامي بالمرتبة الثانية و بعده الاعتبار الفردي و في المرتبة الأخيرة الاستشارة الفكرية.

المطلب الثالث : تحليل و تفسير عبارات و اتجاهات الآراء لمحور الابداع الاداري.

تناول هذا المطلب تحليل عبارات محور الابداع الاداري وفقا لإجابات افراد مجتمع الدراسة المستهدفة من خلال

آداة البحث الميداني ومعالجتها احصائيا بأساليب الإحصاء الوصفي وترتيبها تصاعديا وفق أكبر متوسط حسابي وأقل

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

انحراف معياري و تتعلق عبارات هذه المحور بمدى توافر القدرات الابداعية لدى العاملين بمركز التكوين المهني و النتائج

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات توافر القدرات الإبداعية

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة %	
							التكرار	
							الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
29	أقوم بإنجاز ما يوكل لي من عمل بأسلوب متجدد	19	21	-	-	-	4,48	0,506
		47,5	52,5	-	-	-	مرتفع جدا	2
30	أحرص على تقديم اقتراحات و أفكار جديدة	16	21	3	-	-	4,33	0,616
		40	52,5	7,5	-	-	مرتفع جدا	6
31	أحاول تطبيق أساليب جديدة لحل مشكلات تواجهني بالعمل	19	16	5	-	-	4,35	0,700
		47,5	40	12,5	-	-	مرتفع جدا	5
32	أحاول الاستفسار عن كل ما يدور في العمل	21	12	3	3	1	4,23	1,050
		52,5	30	7,5	7,5	2,5	مرتفع جدا	11
33	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة أو أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة	11	24	3	2	-	4,10	0,744
		27,5	60	7,5	5	-	مرتفع	12
34	أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل	6	16	8	7	3	3,38	1,170
		15	40	20	18	7,5	متوسط	18
35	أتطلع لمزاولة مهام أخرى بالمؤسسة	10	15	10	3	2	3,70	1,091
		25	37,5	25	7,5	5	مرتفع	17
36	أقوم بطرح أفكار و مقترحاتي حتى و لو كانت مخالفة لآراء رؤسائي في العمل	11	22	4	1	2	3,98	0,974
		27,5	55	10	2,5	5	مرتفع	14
37	أتمتع بالقدرة و المهارة في النقاش و امتلاك الحجج على الاقناع	9	19	11	1	-	3,90	0,778
		22,5	47,5	27,5	2,5	-	مرتفع	16
38	أقبل انتقادات الآخرين و أحرص على الاستفادة منها	17	22	-	1	-	4,38	0,628
		42,5	55	-	2,5	-	مرتفع جدا	4
39	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	11	24	2	3	-	4,08	0,797
		27,5	60	5	7,5	-	مرتفع	13

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

9	مرتفع جدا	0,543	4,25	-	-	2	26	12	أميل الى ايجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة	40
				-	-	5	65	30		
15	مرتفع	0,904	3,95	1	1	8	19	11	أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	41
				2,5	2,5	20	47,5	27,5		
8	مرتفع جدا	0,599	4,28	-	-	3	23	14	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	42
				-	-	7,5	57,5	35		
3	مرتفع جدا	0,591	4,40	-	-	2	20	18	لا أتنازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها	43
				-	-	5	50	45		
10	مرتفع جدا	0,670	4,25	-	-	5	20	15	ينصب اهتمامي على انتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بالحصول على موافقة الآخرين	44
				-	-	12,5	50	37,5		
20	منخفض	1,055	2,38	8	18	5	9	-	أقبل الفشل	45
				20	45	12,5	22,5	-		
7	مرتفع جدا	0,616	4,33	-	-	3	21	16	أشجع اقتراحات الآخرين المقدمة	46
				-	-	7,5	52,5	40		
19	متوسط	1,061	2,95	4	9	14	11	2	أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	47
				10	23	35	27,5	5		
1	مرتفع جدا	0,501	4,58	-	-	-	17	23	أتحمل مسؤولية ما أقوم به و لدي الاستعداد للمواجهة	48
				-	-	-	42,5	57,5		
مرتفع		0,317	4,01	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي						

المصدر : من اعداد الباحث حسب مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (18) جاء المتوسط الحسابي الكلي بقيمة (4.01) و بانحراف معياري قيمته (0.317) و بنسبة اتفاق أفراد العينة المدروسة تقدر ب (80.2%) ما يدل على ان القدرات الابداعية متوفرة و بدرجة مرتفع وفقا للمقياس المستخدم في الدراسة و يعزى هذا لامتلاك مدير المركز لخصائص و سلوكيات القيادة التحويلية ما مكن من تحقيق القدرات الابداعية للعاملين بالمؤسسة.

و قد جاءت العبارة رقم (48) " أتحمل مسؤولية ما أقوم به و لدي الاستعداد للمواجهة " بالمرتبة الأولى

و بدرجة مرتفع جدا دلالة على أن العاملين يتميزون بروح المسؤولية و الجدية بالعمل و الثقة بالنفس وهي سمات الموظف

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

الناجح المبدع كما يرجع ذلك الى روح التشاور بين القائد والموظفين بما يخدم الطرفين .

وجاءت العبارات رقم (29 ، 30 ، 31) بدرجة مرتفع جدا مقارنة بمتوسطاتها الحسابية بقيمة (4.48 ، 4.33 ، 4.35) بالترتيب وفق مقياس ليكارت الخماسي بوقوعها في المدى [4.20- 5] وبنسبة (89.6% ، 86.6% ، 87%) من آراء العاملين ما يدل على رغبتهم في ابداع لأساليب وأفكار جديدة لإنجاز أعمالهم أو في حل مشكلة تواجههم.

أما بالنسبة للعبارة رقم (32) "أحاول الاستفسار عن كل ما يدور في العمل" وقد جاءت بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة مرتفع جدا بوقوعها في المدى [4.20- 5] و بنسبة (84.6%) من آراء العاملين ما يدل على ان العاملين يحاولون معرفة كل ما يدور بالمركز قصد تقويم كل خطأ قد يقع للحفاظ على السير الحسن للمركز وتطبيق شعار العائلة.

بالنسبة للعبارة رقم (33) "لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة أو أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة" جاءت بمتوسط حسابي (4.10) بدرجة مرتفع بوقوعها في المدى [3.40- 4.19] و بنسبة (82%) من آراء العاملين و يعزو هذا الى المهارات الابداعية التي يملكها العاملين بالمركز ما يمكنهم من تقديم عدة حلول للمشكلات في زمن قصير ما يؤدي بتسيير المركز الى أحسن وجه .

بالنسبة للعبارة رقم (34) " أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل " و العبارة (35) " أتطلع لمزاولة مهام أخرى بالمؤسسة " حيث جاءت الأولى بمتوسط حسابي (3.38) بدرجة متوسطة والعبارة (35) بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة مرتفع نسبة لوقوعهما بالمدى [2.60- 3.39] و [3.40- 4.19] و بنسبة آراء العاملين (67.6% ، 74%) على الترتيب وهذا ما يفسر رغبة الموظفين بتغيير أنماط العمل واكتشاف مهام أخرى من أجل تطوير القدرات و القضاء على الملل و التكرار.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

العبارة رقم (36) " أقوم بطرح أفكارى و مقترحاتى حتى و لو كانت مخالفة لآراء رؤسائى فى العمل " كان متوسطها الحسابى (3.98) ودرجة مرتفع فى حين كانت العبارة رقم (37) " أتمتع بالقدرة و المهارة فى النقاش و امتلاك الحجة على الاقناع " بمتوسط حسابى (3.90) بدرجة مرتفع أما العبارة رقم (38) " أتقبل انتقادات الآخرين و أحرص على الاستفادة منها " بمتوسط حسابى (4.38) ودرجة مرتفع جدا ما يدل على أن أسلوب الحوار و تبادل الآراء و النقاش البناء من الأساليب الحضارية فى الإدارة و هو ما يتمتع به مركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان و ما وقف عليه الباحث ميدانيا، كما أن العاملين يتقبلون النقد البناء الذى يخدم الصالح العام بالمؤسسة و تحقيق أهدافها المستقبلية .

جاءت العبارة رقم (39) " أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين فى حل المشكلات التى تعترض سير العمل " و العبارة رقم (40) " أميل الى ايجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة " بمتوسط حسابى (4.08) و(4.25) ودرجة مرتفع ومرتفع جدا و بنسبة آراء مفردات مجتمع الدراسة (81.6% ، 85%) على التوالى يعود ذلك الى المهارات التى يتمتع بها أفراد العينة المدروسة و القدرات الابداعية التى يمتلكها هؤلاء العاملين و الابتعاد عن التقليد حرصا منهم على البحث عن الجديد و الأصل لتحقيق شعار البصمة.

العبارة رقم (41) " أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التى يعانى منها الآخرون فى العمل " جاءت بمتوسط حسابى قدره (3.95) ودرجة مرتفع أما العبارة رقم (42) " لى القدرة على تجزئة مهام العمل " كان متوسط حسابها (4.28) ودرجة مرتفع جدا و بنسبة آراء مفردات مجتمع الدراسة (79% ، 85.6%) بالترتيب يعزى هذا الى أن موظفى المركز يتمتعون بروح المسؤولية فهم لا ينتظرون فائدهم يقوم بكل المهام بل يتدخلون و إيجابية فى حل أى مشكلة و تقديم الدعم لبعضهم البعض ما أكسبهم الحساسية المسبقة للمشكلات و معرفتهم لنظام العمل بالمركز و هذا نتيجة للشعار المرفوع بالمركز و هو شعار العائلة.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

العبارتان (43) و (44) هما على التوالي " لا أتنازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها " و " ينصب اهتمامي على انتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بالحصول على موافقة الآخرين " و اللتان جاءتا بدرجة مرتفع جدا و بمتوسط حسابي (4.40) و (4.25) حسب مقياس ليكارت الحماسي على الترتيب و بنسبة آراء مفردات مجتمع الدراسة قدرت على التوالي بـ (88% و 85%) تفسر قدرة العامل على ابداء رأيه و تقبل القائد لأفكار الموظفين واحترام اهتماماتهم و رغبتهم قصد تعزيز روح المسؤولية و الانتماء لديهم .

العبارة رقم (45) "أقبل الفشل" جاءت بمتوسط حسابي (2.38) و بدرجة منخفض لوقوعها ضمن المدى [1.80- 2.59] حسب مقياس ليكارت الحماسي فقدرة الموظف على تقبل الفشل لا يعتبر ضعفا وانما هو بمثابة دفعة للعامل من أجل تصحيح أفكاره وأخذ العبرة منها و عدم الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى .

جاءت العبارة (46) " أشجع اقتراحات الآخرين المقدمة" بمتوسطها الحسابي (4.33) و بدرجة مرتفع جدا يرجع الى العمل الجماعي و القدرة على تقبل جميع الأفكار و عدم الإنحياز الى طرف معين من أجل المصلحة الخاصة .

العبارة (47) " أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية" جاءت بمتوسط حسابي (2.95) ومستوى متوسط وهذا يعزو الى عدم تورط الموظف الوقوع في مشاكل إذ يجب ان تكون القرارات على قواعد وأفكار مدروسة وفقا للتنظيم الإداري المعمول به وليس على مخاطرة عالية .

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سنقوم باختيار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة للوصول الى النتائج وتحليلها وتفسيرها .

أولا: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها ما يلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

المهني و التمهيين طالب عبد الرحمان عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم (19) نتائج اختبار أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاتحاد	1,004	1	1,004	13,003	0,001
الخطأ	2,934	38	0,077		
المجموع الكلي	3,937	39			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
الثابت	2,092	0,534	3,919	0,000	
سلوكيات القيادة التحويلية	0,424	0,118	3,606	0,001	
معامل الارتباط: ($R=0,505$)، معامل التحديد: ($R^2=0,255$) المتغير التابع: الابداع الاداري مستوى دلالة 0,05.					

قيمة t الجدولية = 1.684

قيمة F الجدولية = 4.091

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V.

من خلال نتائج الجدول رقم (19) تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة

على الابداع الاداري حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت (13.003) وباحتمال قيمة Sig (0.001) و هي أقل من

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و أكبر من قيمة F الجدولية (4.091) و هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الرئيسية.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب ($R=0.505$) وهذا يدل على وجود

ارتباط معتدلة وموجبة بينهما كما أن معامل التحديد ($R^2=0.255$) و هذا يعني أن (25.5%) من التغيرات

الحاصلة في الابداع الاداري تعود الى تغيرات في سلوكيات القيادة التحويلية و (74.5%) الباقية ترجع لعوامل أخرى .

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

كما بين الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغيرين المستقل و التابع في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.606) و هي أكبر من قيمة t الجدولية (1.684) و بمستوى دلالة (0.001) و هو أقل من (0.05) و عليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري و قبول الفرضية البديلة أنه يوجد أثر ذي دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى دلالة (0.05) .

ان أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري يعود الى أن القائد التحويلي (المدير) يعمل على ترسيخ روح الفريق و التعاون بين العاملين و النظر الى ارتباطهم بالمؤسسة كعائلة تعمل على تحقيق هدف مشترك و غرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوسهم بكل ثقة و احترام بين الأطراف و تقديم الدعم الفردي لهم من خلال الاهتمام بحاجاتهم و مشاكلهم و التعاطف لمشاعرهم و تحسيسهم بالثقة في قدراتهم على تحقيق مستويات عالية من الابداع ما يعطي للمرؤوسين الشعور بالتحدي ، هذه السلوكيات تجعل العاملين يثقون في قائدهم و يقدمون له كل الاحترام ما يسمح له بتوحيد رؤية مرؤوسيه و أهدافهم المشتركة ما ينمي قدراتهم الابداعية و ضمان استمرارية مؤسستهم و نجاحها المتميز.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات الفرعية .

1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الاولى و التي مفادها:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأثير الكارزمي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

جدول رقم (20) نتائج اختبار أثر التأثير الكارزمي في تحقيق الإبداع الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0,404	1	0,404	4,344	0,044
الخطأ	3,533	38	0,93		
المجموع الكلي	3,937	39			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
الثابت	2,914	0,529	5,514	0,000	
التأثير الكارزمي	0,238	0,114	2,084	0,044	
معامل الارتباط: (R= 0,320)، معامل التحديد: (R ² = 0,103) المتغير التابع: الابداع الاداري مستوى دلالة 0,05.					

قيمة t الجدولية = 1.684

قيمة F الجدولية = 4.091

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V.

من خلال ما جاء في الجدول رقم (20) من نتائج يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (4.344) و هي أكبر من قيمة F الجدولية (4.091) و بقيمة مستوى دلالة Sig مقدارها (0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط قصد تحديد أثر سلوك التأثير الكارزمي على المتغير التابع الابداع الاداري .

دلت النتائج المبينة في الجدول رقم (20) أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية لبعده التأثير الكارزمي على الابداع الاداري في المؤسسة المدروسة إذ قدرت قيمة t المحسوبة (2.084) بمستوى دلالة Sig (0.044) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) و تشير قيمة الارتباط (R = 0.320) الى أثر بين البعد المتغير المستقل التأثير الكارزمي والمتغير التابع الابداع الاداري حيث فسر بعد التأثير الكارزمي ما نسبته (10.3%) من التباين في المتغير التابع الابداع الاداري

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

وفقا لقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.103$) و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر معنوي للتأثير الكارزمي على الابداع الاداري و نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة احصائية للتأثير الكارزمي على الابداع الاداري بمركز التكوين المهني عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

2- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية و التي مفادها:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهيين طالب عبد الرحمان عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (21) نتائج اختبار أثر التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0,96	1	0,96	12,255	0,001
الخطأ	2,977	38	0,078		
المجموع الكلي	3,937	39			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
الثابت	2,275	0,498	4,570	0,000	
التحفيز الالهامي	0,376	0,107	3,501	0,001	
معامل الارتباط: ($R = 0,494$)، معامل التحديد: ($R^2 = 0,244$) المتغير التابع : الابداع الاداري مستوى دلالة 0,05.					

قيمة t الجدولية = 1.684

قيمة F الجدولية = 4.091

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V.

نتائج الجدول رقم (21) توضح لنا ان قيمة F المحسوبة قدرت ب (12.255) و بمستوى دلالة Sig

(0.001) و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) و هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

الثانية والتي تم اختبارها بأسلوب الانحدار الخطي البسيط و ذلك بغية تبين أثر التحفيز الالهامي على المتغير التابع الابداع الاداري .

وبملاحظة الجدول رقم (21) نجد قيمة t المحسوبة بلغت (3.501) وهي أكبر من قيمة t الجدولية و بمستوى دلالة Sig (0.001) ومعامل ارتباط ($R = 0.494$) ما يدل على وجود علاقة معتدلة بين التحفيز الالهامي والابداع الاداري بنسبة 49.4% حيث فسر معامل التحديد ($R^2 = 0.244$) ما نسبته 24.4% من التغيرات الناتجة بالمتغير التابع الابداعي الاداري ناتجة عن التغير في التحفيز الالهامي .

و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). و القبول بالفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

3- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد للاستشارة الفكرية أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (22) نتائج اختبار أثر الاستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1,024	1	1,024	13,349	0,001
الخطأ	2,914	38	0,077		
المجموع الكلي	3,937	39			

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
0	4,874	0,471	2,297	الثابت
0,001	3,654	0,107	0,390	الاستشارة الفكرية
معامل الارتباط: (R= 0,510)، معامل التحديد: (R ² = 0,260) المتغير التابع : الابداع الاداري مستوى دلالة 0,05.				

قيمة t الجدولية = 1.684

قيمة F الجدولية = 4.091

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

من خلال الجدول رقم (22) ونتائجه تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستشارة الفكرية على الابداع الاداري حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.349) عند مستوى دلالة Sig (0.001) وهي أقل قيمة من مستوى الدلالة (0.05) كما ان قيمة t المحسوبة (3.654) بمستوى دلالة Sig (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط (R = 0.510) ما يشير ان هناك علاقة بين بعد الاستشارة الفكرية والمتغير التابع الابداع الإداري بنسبة 51% ومعامل تحديد (R² = 0.260) أي أن 26% من نسبة التغير بالمتغير التابع ناتجة عن التغير في بعد الاستشارة الفكرية ما يعني رفض الفرضية الصفرية واعتماد الفرضية البديلة القائلة يوجد للاستشارة الفكرية أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الابداع الاداري عند مستوى دلالة (α = 0.05).

4- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرابعة و التي مفادها:

لا يوجد للإعتبار الفردي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني

و التمهين طالب عبد الرحمان عند مستوى معنوية (α=0.05).

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

جدول رقم (23) نتائج اختبار أثر الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0,782	1	0,782	9,413	0,004
الخطأ	3,156	38	0,083		
المجموع الكلي	3,937	39			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	
الثابت	2,663	0,442	6,026	0	
الاعتبار الفردي	0,303	0,099	3,068	0,004	
معامل الارتباط: (R= 0,446)، معامل التحديد: (R ² = 0,199) المتغير التابع : الابداع الاداري مستوى دلالة 0,05.					

قيمة t الجدولية = 1.684

قيمة F الجدولية = 4.091

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

بالنظر لنتائج الجدول رقم (23) يظهر أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لبعده الاعتبار الفردي على المتغير التابع الابداع الإداري حيث نجد قيمة F المحسوبة تقدر بـ (9.413) بمستوى دلالة Sig = 0.004 و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) و بلغت قيمة t المحسوبة (3.068) بمستوى دلالة (0.004) و هي أقل قيمة من (0.05) و كان معامل الارتباط (R = 0.446) ما يدل على وجود علاقة بين الاعتبار الفردي و الابداع الاداري بنسبته 44.6% و معامل التحديد (R² = 0.199) حيث فسر بعد الاعتبار الفردي ما نسبته (19.9%) من التباين في المتغير التابع الابداع الاداري.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و التي صيغتها لا يوجد للإعتبار الفردي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهيين طالب عبد الرحمان عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ و القبول بالفرضية البديلة أي يوجد للإعتبار الفردي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهيين طالب عبد الرحمان عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا يمكننا استنتاج بأن المتغير التابع الابداع الاداري يتأثر بتغير أبعاد سلوكيات

القيادة التحويلية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الأربعة.

أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية	معادلة تحقيق الابداع الاداري	مستوى الدلالة Sig
التأثير الكارزمي	$X_1 \ 0.238 + 2.914 = Y$	0.044
التحفيز الالهامي	$X_2 \ 0.376 + 2.275 = Y$	0.001
الاستشارة الفكرية	$X_3 \ 0.390 + 2.297 = Y$	0.001
الاعتبار الفردي	$X_4 \ 0.303 + 2.663 = Y$	0.004

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

من خلال نتائج الجدول رقم (24) نجد أن المتغير التابع الابداع الاداري لا يمكن أن يصل للصفر بمعنى أن أبعاد القيادة

التحويلية لها تأثير عليه من خلال نماذج العلاقات المبينة في الجدول أعلاه في شكل معادلات خطية .

و بتفسير النتائج السابقة يتضح أنه بقياس أبعاد (سلوكيات) القيادة التحويلية يمكننا التنبؤ بدرجة الابداع الاداري فكل

تغير قدره (0.238 ، 0.376 ، 0.390 ، 0.303) وحدة من سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي

التحفيز الالهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي) على الترتيب تزيد درجة الابداع الاداري بمقدار وحدة واحدة

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

و هي علاقة ذات أثر طردي كما أن الاستشارة الفكرية أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع الإبداع الإداري.

ثالثاً : اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على انه :

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية).

ولاختبار هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيات التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى.

للإجابة عن الفرضية التي صيغتها : توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان تعزى لمتغير الجنس تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test) .

جدول رقم (25) نتائج تحليل تباين لاختبار الفروق حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة Sig
ذكر	27	4,06	0,33	1,394	2,024	0,111
أنثى	13	3,91	0,275			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

من خلال الجدول رقم (25) تبين النتائج اختبار T يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.394) و هي اقل من قيمة t الجدولية (2.024) و مستوى دلالة إحصائية Sig (0.111) و هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الابداع الاداري للعاملين تعزي لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 و يعود هذا الى أن كلا الجنسين أجابوا بنفس الاتجاه بخصوص مستوى الابداع الاداري و هذا لعدم وجود تفرقة ممارسة بين الجنسين من طرف القائد (المدير) و تطبيقه للقوانين و المراسيم الادارية التي تنص على المساواة بين العاملين باختلاف جنسهم وكذا علاقة المدير الحسنة لكلا الجنسين ما غيب هذه الفروق .

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

لاختيار الفرضية الفرعية الثانية و التي تقول : توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاه مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان تعزي لمتغير العمر .

للاجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) وكانت النتائج بالجدول التالي:
جدول رقم (26) نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين تعزي لمتغير العمر

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,792	0,346	0,037	3	0,110	بين المجموعات
		0,106	36	3,827	داخل المجموعات
			39	3,937	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

نتائج الجدول (26) توضح ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.346) ومستوى دلالة احصائية Sig (0.792) و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يدل على رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تقول لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاه مفردات الدراسة حول مستوى الابداع الإداري لمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان تعزى لمتغير العمر .

و يعود سبب عدم وجود هذه الفروق لأن الوظيفة ليس لها علاقة بالعمر فالقوانين تطبق على جميع العمال دون مراعاة لعامل السن كما أن القائد يعامل الجميع بالمساواة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان تعزى لمتغير الحالة الإجتماعية .

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) وكانت النتائج بالجدول التالي:

جدول رقم (27) نتائج تحليل تباين لاختبار الفروق حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين تعزى لمتغير

الحالة الإجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0,294	2	0,147	1,495	0,237
داخل المجموعات	3,643	37	0,098		
المجموع الكلي	3,937	39			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

من خلال الجدول رقم (27) تدل النتائج اختبار F عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت F المحسوبة (1.495) و مستوى دلالة Sig (0.237) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و التي هي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الابداع الإداري للعاملين بالمركز تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة (0.05) .

و يعود سبب عدم وجود هذه الفروق الى نظرة العاملين لتطوير مؤسستهم دون تأثير حالتهم الاجتماعية على تحقيق هدفهم و هو شعار " العائلة " .

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) وكانت النتائج بالجدول التالي:

جدول رقم (28) نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين تعزى لمتغير

المؤهل العلمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,656	0,543	0,057	3	0,171	بين المجموعات
		0,105	36	3,767	داخل المجموعات
			39	3,937	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

اسفرت النتائج المبينة في الجدول (28) أن قيمة F المحسوبة قيمتها (0.543) و بمستوى دلالة Sig) 0.656 (وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على عدم صدق الفرضية الصفرية و رفضها و قبول الفرضية البديلة والمطروحة بالشكل التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاه مفردات الدراسة حول مستوى الابداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

و سبب غياب هذه الفروقات يعود الى أن نظم التعيين و الترقية في الرتب تسير وفق النظم الادارية و القوانين سارية المفعول و تطبق على جميع العمال ، كما أن العمال يخضعون للرسكلة و التدريب بشكل منظم وواضح لجميع العاملين بالمركز.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للإجابة على الفرضية الفرعية التي صيغتها :

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز

التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول رقم (29) نتائج تحليل تباين لاختيار الفروق حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين تعزى لمتغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0,138	3	0,046	0,437	0,728
داخل المجموعات	3,799	36	0,106		
المجموع الكلي	3,937	39			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

من خلال الجدول رقم (29) نجد ان اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغت قيمتها F المحسوبة (0.437) ومستوى دلالة Sig (0.728) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و القائلة لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الابداع الاداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية عند مستوى دلالة (0.05).

و سبب غياب هذه الفروق يعود الى أن ظروف العمل مماثلة وفق التنظيم أي أن هناك تشابه كبير في نظرة العمال لواقع و مناخ المؤسسة الداخلي، كما أن روح التعاون قضت على الطبقية بالمركز ما أدى الى عدم وجود فروق في نظر العمال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

والتي جاءت كمايلي:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان تعزى لمتغير المستوى الإداري .

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test) .

جدول رقم (30) نتائج تحليل تباين لاختبار الفروق حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين تعزى لمتغير

المستوى الاداري

المستوى الاداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة Sig
دائم	26	4,02	0,313	0,162	2,024	0,313
متعاقد	14	4,00	0,338			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 24 V

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهيين أولاد جلال

من خلال الجدول رقم (30) تبين النتائج اختبار T يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت قيمة t المحسوبة (0.162) و هي اقل من قيمة t الجدولية (2.024) و مستوى دلالة إحصائية Sig (0.313) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الابداع الاداري للعاملين تعزي لمتغير المستوى الاداري عند مستوى دلالة 0.05.

السبب يعود الى روح الفريق التي تسود بين العاملين بالمركز و التعاون الوثيق بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة والتطور الذي سيعود عليهم بالفائدة و تمثيل العلاقة بينهم وفقا لشعارات المركز.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة أثر سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهيين طالب عبد الرحمان أولاد جلال بسكرة و الذي يعمل على تطوير النمو الشخصي للفرد في اطار اكتساب كفايات في مهنة معينة و مساعدة المجتمع المعاصر لتأمين تحقيق الكفايات المهنية المختلفة التي تصبح مؤشر و مقياس للمواطنة الفاعلة لأن الانسان أصبح يشكل حسب النظرة المعاصرة وسيلة للتنمية و غايتها في نفس الوقت ، تم الاعتماد على الاستبانة (الاستمارة) التي قسمت الى ثلاثة محاور ، المحور الأول خاص بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية و الثاني يتعلق بسلوكيات (أبعاد) القيادة التحويلية و هي التأثير الكارزمي ، التحفيز الالهامي ، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي و محور ثالث يخص مدى توافر قدرات الابداع الاداري.

و قد تم اثبات أن أداة الدراسة ذات معامل ثبات و صدق و ارتباط عالية حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة قيمة 0.916 و هي أكبر من 0.60 و قريبة من الواحد الصحيح أما معامل الصدق فقد بلغ 0.957.

الفصل الثالث — سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الابداع الاداري لعمال مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال

كما تمت الاجابة على أسئلة الدراسة حيث تم اختبار الفرضيات الرئيسية و تم قبول الفرضية الرئيسية البديلة الأولى و التي تقول يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال .

كما تم اختبار كل الفرضيات الفرعية و قد تم قبول كل الفرضيات الفرعية البديلة و رفض الفرضيات الفرعية الصفرية.

كذلك بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية و التي تم رفضها و قبول الفرضية البديلة و التي تقول :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية).

الخاتمة العامة

الخاتمة

للقيادة أهمية بالغة التأثير في أي منظمة فهي بمثابة حلقة الوصل بين العاملين و خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية و ضرورة لتدعيم القوى الايجابية بالمنظمة و تقليص الجوانب السلبية ما أمكن ذلك و هي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل و تضع الحلول اللازمة لعلاجها و من ثم فهي المسؤولة عن تنمية و تدريب و رعاية العاملين لتطوير قدراتهم الابداعية لمواكبة المتغيرات و المستجدات.

لذا فمن دواعي النهوض بالمنظمة أن يكون القادة لديهم بعد نظر و أن يكونوا مبدعين اداريين و لهم أفكار تجددية على الدوام.

و من بين أهم القيادات الأكثر تأثيرا في المنظمة القيادة التحويلية التي تتميز بالرؤية المستقبلية و مواكبة التغيير و الأخلاق و هذا ما ميزها عن النظريات التقليدية التي تكلمت عن القيادة .

فالقيادة الحديثة هي التي تقوم على الرؤية المشتركة بين القائد و المرؤوسين وفق قيم أخلاقية تجعله كقدوة لهم وفق أبعاد معينة تعمل على تحفيز العاملين و تعليمهم و تدريبهم و الاهتمام بهم و بطموحاتهم في جو من الثقة و الاحترام المتبادل لتقدم أفضل ما لديهم من أداء و قدرات ابداعية .

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث استخلص مايلي:

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

لقد تم اختبار عدة فرضيات في الدراسة الميدانية و توصل الباحث للنتائج التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى و التي مفادها :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري للعاملين بمركز

التكوين المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

لكن الدراسة الميدانية أكدت عدم صحة هذه الفرضية الصفرية و تم قبول الفرضية البديلة و التي تعني أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري للعاملين بمركز التكوين

المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأثير الكارزمي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين

المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

لكن الدراسة الميدانية أكدت رفض هذه الفرضية الصفرية و تم قبول الفرضية البديلة و التي تعني أنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأثير الكارزمي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين

المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين

المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

و نتيجة الدراسة الميدانية رفضت هذه الفرضية و تم قبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين

المهني و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد للاستشارة الفكرية أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري بمركز التكوين المهني

و التمهيّن اولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

و قد تم نفيها في الدراسة الميدانية و قبول الفرضية البديلة القائلة:

للاستشارة الفكرية أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني

و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد للإعتبار الفردي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني

و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

وقد تم رفضها في الدراسة الميدانية و قبول الفرضية البديلة التالية :

يوجد للإعتبار الفردي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني

و التمهيّن طالب عبد الرحمان أولاد جلال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

أما الفرضية الرئيسية الثانية و التي مفادها: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة

حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني والتمهيّن طالب عبد الرحمان تعزى للمتغيرات

الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، الحالة

الاجتماعية).

تبين من خلال الدراسة الميدانية عدم صحة هذه الفرضية و قبول الفرضية البديلة القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري للعاملين بمركز التكوين المهني والتمهين طالب عبد الرحمان تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، الحالة الاجتماعية).

نتائج الدراسة.

أولا :نتائج الدراسة النظرية .

لم يتفق الباحثين من تحديد مفهوم الابداع لمدى تعقد الظاهرة في حد ذاتها و تعدد المجالات التي انتشر فيها

مفهوم الابداع و كذا تباين اجتهادهم و اهتمامهم حسب المدارس التي ينتمون اليها و نظرة كل منهم للابداع

من الزاوية التي تناسب تخصصه.

ففي القديم ارتبط مفهوم الابداع بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض و تستعصى على التفسير ما أدى الى خلط

بين مفاهيم الابداع و العبقرية الذكاء و الموهبة.

وفي نهاية القرن التاسع عشر ظهرت النظريات السيكولوجية لتفسير الظاهرة الابداعية من خلال أثر الوراثة في الابداع

و الاهتمام به في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية.

أما المرحلة الحالية أصبح ينظر لمفهوم الابداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية ، المعرفية ،نمط التفكير

الشخصية ، الدافعية و البيئة.

لذا وصل الباحث الى أن الابداع:

-ظاهرة معقدة ذات وجوه و أبعاد متعددة.

-تقدم الجديد الغير مسبوق فهو عكس التقليد و المحاكاة.

-استعداد فطري عند بعض الأشخاص ينمي بالتدريب و تعلم المهارات.

-يهدف الى التميز و التطوير.

-مجموعة الاجراءات و السلوكيات لتحسين المناخ العام في المنظمة من خلال تحفيز العاملين لحل المشكلات بأساليب و أفكار ابداعية .

-مزيج من القدرات و الخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت البيئة الملائمة تؤدي الى انتاج أفكار أصيلة و مفيدة للفرد و المجتمع و البشرية و خاصة في ميدان الحياة الانسانية.

القيادة التحويلية تلهم العاملين و تعلمهم التكيف مع المحيط المتغير و التأثير في سلوكياتهم من أجل تجاوز مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة و تحفيزهم على تحقيق أهدافها.

تعتبر القيادة التحويلية من المصطلحات الحديثة و هي محصلة جهود فكرية للباحثين تعالج ما كان من قصور في نظريات القيادة .

ثانيا :نتائج الدراسة التطبيقية.

من خلال الجانب التطبيقي استنتج الباحث:

- وجود موافقة لمفردات عينة الدراسة من مدى تطبيق و ممارسة أبعاد القيادة التحويلية و كذا الممارسات الداعمة للابداع الاداري و ذلك من خلال ادراك القائد بالمؤسسة بأن تحقيق أهداف هذه الأخيرة مرتبط بتحقيق أهداف العاملين بها.

● أظهرت الدراسة على أن مستوى توافر و ممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى مدير مركز التكوين المهني و التمهين أولاد جلال كان متوافر بدرجة مرتفع جدا كما أن مستوى قدرات الابداع الاداري لدى العاملين متوافرة كذلك بدرجة مرتفع.

● هناك تواصل بين القائد و جميع العاملين و احترام متبادل بين الطرفين حيث أن القائد يأخذ بأفكار العاملين و الاستفادة منها ما مكن من تبادل المعلومات دون قيود و بكل حرية ما يسمح للعاملين بحرية التعبير عن آرائهم .

● تعد الحوافز المعنوية احدي الوسائل المستعملة من طرف القائد (المدير) لحث الأفراد على العمل بكفاءة و المساعدة على انشاء بيئة تساهم في طرح الأفكار الابداعية بالمؤسسة.

● الاستشارة الفكرية أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا على مستوى الابداع الاداري لدى المبحوثين و ما يؤكد هذه النتيجة حصول هذا البعد على أقل مستوى دلالة Sig من بين أبعاد القيادة التحويلية ثم يليها التحفيز الالهامي فالاعتبار الفردي و التأثير الكارزمي في المرتبة الأخيرة.

مما سبق يلاحظ أن هناك أثر للقيادة التحويلية على المردود الابداعي للقائد تأثير مباشر و قوي على مرؤوسيه فهم لا يخلون و لا يترددون في التفاعل مع أي قرار يخدم المنظمة و يحقق أهدافها لأنهم يعتبرونها كأهدافهم نتيجة الأثر الذي تركه القائد التحويلي في نفوسهم و مشاعرهم كما أن درجة الحرية التي يتيحها لهم توفر بيئة تساعد على الابداع. فالقيادة التحويلية تعتبر أكثر أنماط القيادة تنمية للإبداع الاداري .

ثالثا : التوصيات و المقترحات.

من أجل الوصول الى ادارة ذات كفاءة عالية لا بدّ من اختيار القادة الذين تتوفر لديهم الصفات و الخصائص التي تؤثر في مرؤوسيههم قصد زيادة القدرات الابداعية لمنتسبيها بشكل متميز.

✓ استثمار القدرات الابداعية الفكرية و العلمية في المؤسسات التكوينية قصد ضمان تخرج كفاءات تساهم في تكوين

تشكيلات تعادل نظيراتها على المستوى العالمي.

- ✓ الاهتمام بالإطارات مما يوفر لديهم القدرة على امتلاك سمات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية .
- ✓ على القادة التحويليين عدم اعطاء حلولاً جاهزة لمرؤوسيهم لأن ذلك يقتل فيهم روح الابداع و يمنعهم من فرصة اظهار قدراتهم الابداعية و التعاطف و تشجيع أصحاب القدرات الابداعية حتى و ان كانت مبادرتهم متواضعة .
- ✓ اجراء المزيد من الدراسات الميدانية بمراكز التكوين المهني لأنها تساهم بشكل كبير في توفير الطاقة البشرية المؤهلة لشغل وظائف ادارية و الحث على توريث سمات القيادة التحويلية .
- ✓ اقامة دورات تكوينية و تدريبية و تجمعية للقيادة من أجل التطوير و تبادل الخبرات فيما بينهم من أجل تنمية القدرات الابداعية لدى مرؤوسيهم وفق الآليات و المتغيرات الحديثة .
- ✓ تكليف القادة الاداريين بتحقيق الابداع الاداري و جعله احدى آليات تنمية قطاع التكوين المهني.
- ✓ على الجهات العليا اعداد قادة ذوي خصائص و سمات القيادة التحويلية و اجراء المزيد من الدراسات حول واقع مراكز التكوين المهني خاصة في مجال المهارات الادارية و القيادية و الابداعية كونها من المهارات الملحة على الطلب في هذه المرحلة الانتقالية لتحقيق الأداء المتميز و الفعالية الادارية و التكوينية.
- ان سر تنمية المؤسسات لم يعد يكمن في مقدرتها على ادارة ثروتها المادية فقط، و انما أيضا في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة و دفعها لإكتشاف و تفجير كل الطاقات الخلاقة و المبدعة لتلك العمالة، لذلك فالمؤسسات في الحاجة إلى الاهتمام بمؤلاء القادة و الرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة و الاستفادة من الفرص المتاحة.

رابعا: آفاق الدراسة

تبعاً لدراستنا الحالية و النتائج المتوصل اليها يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- 1- ممارسة القيادة التحويلية و أثرها في بناء الكفاءة الادارية في المؤسسات العمومية.
- 2- علاقة القيادة التحويلية بتطوير منظمات الأعمال.
- 3- أثر القيادة التحويلية في تكوين المواهب القيادية بالمؤسسات.

المراجع

أولاً - الكتب

1 - باللغة العربية

- أبو عايد ،محمود محمد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ،دار الأمل للنشر ،ط1 الاردن، 2006.
- احسان محمد حسين ، الاسس العلمية المناهج البحث الاجتماعي ،دار الطبعة، لبنان ،ط2 1986
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري ،عبد الرحمان بن أحمد هيجان و اخرون، مبادئ ادارة الأعمال،الاساسيات و الاتجاهات الحديثة،2004.
- أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر و مدى استفادة المنظمات العربية منه المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،ط1،مصر،2009.
- أحمد محمد فتحي عجوة ،أصول ادارة الأعمال، المكتبة العصرية للنشر،ط1، 2010.
- اسامة خيرى ، القيادة الادارية ،دار اليازة للنشر و التوزيع ، ط1،الاردن،2013.
- انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال و العلوم السلوكية، دار المسيرة للنشر والطباعة،ط1، الأردن،2011.
- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2010.
- بوثلجة غيات ، التربية والتكوين بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990.
- بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة، خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2008.
- جوبتا، برافين ،الإبداع الإداري في الفرق الواحد العشرين، ترجمة المغربي احمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1،مصر،2008.
- حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ،دار النهضة العربية،ط1 ،لبنان ،بيروت،2005.
- حسين حريم ، ادارة المنظمات (منظور كلي) ،ط1، دار الحامد للنشر،2003.

- حسين حريم ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار وائل للنشر ، عمان ، 1997.
- حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية- مصر، 2002.
- خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية(تطوير منظمات التعليم العالي)، دار الأيام للنشر،الأردن،2013.
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010 .
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي ، مبادئ ادارة الأعمال ،دار اثراء للنشر ط1،الأردن،2008.
- خليل محمد حسن وخيضر كاظم ،حمود، " نظرية المنظمة " ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2009.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، الهندرة، دار اليازية للنشر ، ط1،الأردن 2011.
- سعد غالب ياسين، ادارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان، ط1، 2007.
- سليم ابراهيم الجنسية، الإدارة بالإبداع نحو بناء نهج تنظيمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية سوريا 2009 .
- سليم بطرس جلده ، زيد منيرعبوي، ادارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة،ط1،الأردن،2006.
- سميت ستب، إدارة التغيير، مكتبة الشقري،الرياض،2001.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية، ط1 ، الاسكندرية مصر،2004.
- طارق محمد سويدان ،فيصل عمر باشراحيل ،صناعة القائد ،دار ابن حزم للنشر ، ط3،لبنان 2004.
- عبد الباسط محمد حسن – أصول البحث الاجتماعي – مكتب وهبه، القاهرة،ط8، 1982.
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المؤسسات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن.2011.

- عدي عطاء حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون و موزعون، ط1، الأردن، 2013.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر، ط1، الأردن 2010.
- على احمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2006.
- علي شريف، عبد الغفار حنفي وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، ط1، بيروت، 1989.
- فاروق عبده خليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2005.
- القاموس العصري الحديث، دار التوفيق للنشر، بيروت، 1988.
- القحطاني سالم، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض، 2001.
- كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، ط1، الاردن، 2013.
- كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
- لبريدي، عبد الله عبد الرحمن، الإبداع يخقق الأزمات، ط1، بيت الأفكار الدولية الرياض 1999.
- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- ماهر محمد حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر، ط1، الأردن 2004.
- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات نظريات و مفاهيم، دار الكندي، ط1، الأردن 2004.
- محمد الصيرفي، التوجيه الابداعي، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2005.
- محمد الطعامنة وآخرون، الإبداع (مقوماته ومعوقاته)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، دار المسيرة ط1، عمان، 2008.
- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دار وائل للنشر ط1، الأردن، 2004.
- محمد سيد جاب الرب، القيادة الإستراتيجية، بدون دار النشر، ط1، مصر، 2012.

- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر، الأردن، ط1
2008.
- محمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء وللنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن
2002.
- المخايفي ، محمد سرحان خالد ، القيادة الفاعلة وادارة التغيير، مكتبة الفلاح، الكويت،2007.
- مدحت أبو النصر ،الآداء الاداري المتميز ،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،ط1،مصر،2012.
- مصطفى محمود أبو بكر ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية الدار
الجامعية ، ط 1 ،مصر ، 2004 .
- نجم عبود نجم ، ادارة الابداع و الابتكار ، دار صفاء، عمان، 2012.
- نسيم عكروش مأمون، نسيم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل
وعصري،ط1،عمان،الأردن، دار وائل للنشر،2004.

2- باللغة الأجنبية.

- Bass, Bernard. & Seltzer, Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership, London: Sage Publication, 2003.
- Benoit cervantes la boite à outils de l'innovation , Dunod , Paris 2008.
- Bernard .m.bass,Stogdill.r.m, bass.stogdill's hund book of leadership ,theory ,research,and managerial application,the free press ,new york,1990.
- Crea Business Idea (MANUEL DE CREATIVITE EN ENTREPRISE, SUDOE,UE.
- Jean Paul FLIPO, L'innovation dans les activités de service Editions d'organisation ,Paris, 2001.
- Pierre Develan ,L'innovation de rupture, clé de la compétitivité paris ,Homme science ,2006
- Stogdill, R.M., Stogdill, R. M. Handbook of Leadership. N. Y. Macmillan Publishing Co, Inc., The Free Press, 1974.

- Yearout, Stere and Miles, gerry ,Growing leaders , Price water house coopers , USA , 2001.

ثانيا- المجالات و الدوريات و التقارير

1- باللغة العربية

- أنين خالد سيف الدين- سلامي منيرة- دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولتية مجلة- أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 02-2012.
- بن عزة محمد ،مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية - عدد 21، سداسي الاول، 2013.
- زكي محمود هاشم ،أساسيات الادارة ، منشورات ذات سلاسل، الكويت ،2001.
- رشيد، مازن فارس، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية 25 (1-2) جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، الزقازيق الشرقية،2003.
- سمر اكثم سميرات و عاطف يوسف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات،العلوم التربوية، المجلد 41 ،ملحق1، جامعة عمان العربية ،الأردن، 2014 .
- شهيناز فاضل أحمد ،تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية و القيم التنظيمية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق،2011.
- صقر، هدى، التفكير الابتكاري و حل المشكلات و اتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الادارية،المجلد3 العدد4، معهد التنمية الادارية، الامارات العربية المتحدة ،1998 .
- العامري، أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلة 9، عدد1، 2002.
- عبير حمود الفاعوري ،كفاية محمد طه عبد الله ،تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ،المجلة الاردنية في ادارة الأعمال ،العدد1 الأردن ،2009.

- فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد 02، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
- ماهر صبري درويش ، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 78 2009.
- هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الإقتصادية و التسير، جامعة سطيف، العدد 06/2006.
- هيجان، عبد الرحمان أحمد ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999.
- يوسف عبد المعطي مصطفى ، اسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، العدد 7، مصر، جويلية 2002.

2- باللغة الأجنبية

- ◆ Avolio B J Bass , B.M et Jung ,DI , Rexamining the components of Transformational and Transactional leadership using the multifactor leadership Questionnaire journal of occupational and organizational psychology 1999.
- ◆ Avolio B J Bass, THE NATURAL :some antecedents to transformational leadership journal of public administration International , 1994.
- ◆ Astuce de M D ,Techniques de créativité (le brainstorming),2003.
- ◆ Barbuto .j et burbach,M (2006) the emotional intelligence of transformational leaders : A field study of Elected officials ,the journal of social psychology ,Vol 146 (1),2006 .
- ◆ Bass B and Reggio, R transformational leadership lawrence Erlbaum Associate,INC, NEW JERSEY , 2009.
- ◆ Bevagère szostak la créativité une étape fondamentale pour l'innovation université de lyon , France .

- ◆ Dand Gimenez, 1+1=3 ou l'effet brainstorming, Rapport des journées de fin d'année des moniteurs du CIES de Montpellier Centre d'initiation à l'enseignement supérieur (CIES), 2002.
- ◆ Denis Mayat, Olivier Crevoisier, Bruno Lucoq, Réseaux d'innovation et dynamique territoriale, un essai de typologie (Pais economica) 2006.
- ◆ Improving organizational effectiveness through transformational leadership sage, thousand oaks, CA, 1994.
- ◆ Ismail, A, Mohamed, M, Mohamed, H, Rafiddin, N, Pei Zhen, K, transformation and transactional leadership styles theoretical and applied Economics, vol X, N° 6, 2010.
- ◆ Gibson, J.L. Donnelly, Ivancevich J M and Konopaske, R, organization Behavior, structure, processes, New York, Mc Craw Hill. Co. Inc, 2003.
- ◆ Grozdanovic, D, transformational leadership, the key to successful management of transformational organizational changes, the scientific journal Fecta universitatis series : economics and organization, vol 1, N° 6, 1999.
- ◆ Krishnan, V, Influencing the transformational leadership strategies used by followers, International Association of management, vol 16(1), 1998.
- ◆ Mat. J The influence of leadership style on internal marketing in retailing unpublished submitted impartial fulfillment of the requirement for the degree, university of Stirling, 2008.
- ◆ Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza, Leadership style enhances the employee organizational commitment : A case study of educational institutions in Lahore, International Journal on Management, Statistics & Social Sciences, Vol 1(1), 2012.
- ◆ Murphy. L, Transformational Leadership, A Cascading chain Reaction, Journal of nursing Management, Vol 13, Issue 2, 2005.
- ◆ Philippe Aydalot, Trajectoire technologique et milieu innovateur (Pais economica) 2006.

- ◆ Simon T L Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, journal of organization change management ,vol 12,N° 2,1999.
- ◆ Taly Dvir, Bruce J Avolio, Boas Shamir, impact of transformational Leadership on transformation flower developement and performeance a Fild experment, Accademy of Management Jornal, Vol 45(4), 2002.
- ◆ Tracy Hinkin and Timothy, Transformational leadership effective Managerial practices groupe and organization management , vol 23,iss 3,1998.
- ◆ Vanessa Urch Drukat, Gender and leadership styles transformational and transactional leadership in the roman Catholic church ,leadership quarterly ,N5,1994.
- ◆ Washington ,R, Rynetta ,empirical relationships Among servant transformational and transactional leadership , similarities ,Differences and correlation with job satisfaction and organizational commitment university,ALABAMA,2007.
- ◆ Weichun Zhu ,Bruce J Avolio, Fred O, walumbwa ,Moderating Role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagemant ,group and organization management ,sage publication,vol34 N(5),2009.

المدخلات و الملتقيات

- ◆ أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 08-09 أفريل، 2007.
- ◆ بديسي فهيمة وآخرون " مداخلة بعنوان " تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات " الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " 18-19 ماي، البلدية، الجزائر، جامعة سعد دحلب، البلدية.

- ◆ عمرو حامد ، الادارة الإبداعية الطريق الى المستقبل ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، معهد العلوم الإدارية ، مصر ، 8 ،أفريل 2007.
- ◆ عمرو حامد ،الإدارة الإبداعية الطريق إلى المستقبل، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ،معهد العلوم الادارية، مصر، 08 أفريل 2007 .
- ◆ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، مبادئ ادارة الأعمال ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية.

المذكرات و الرسائل

- ◆ بلال فوزي جبارة الأغا، تنمية مهارات القيادة التحويلية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- ◆ جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، 2014 .
- ◆ حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، ادارة أعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- ◆ حامد علي شرفي، أثر القيادة في تنمية الابداع، رسالة ماجستير ،قسم ادارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة اليرموك،اليمن،2006.
- ◆ دليلة هالة حساني ،القيادة من منظور اسلامي ،اطروحة دكتوراه، قسم العقائد و الأديان، كلية العلوم الاسلامية ،جامعة الجزائر، 2007.
- ◆ رمضان عمومن،علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 .
- ◆ سلماني محمد، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحظنه " رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الجزائر، 2007.

- ◆ السليم عبد الله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع في المنظمات العامة رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002.
- ◆ عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2007.
- ◆ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ،رسالة دكتوراه ،جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1421هـ.
- ◆ الكليبي، صالح محمد على ، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة ، دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات ، اطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، اليمن ، 2012.
- ◆ محمد بديع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2006 .
- ◆ محمد كريم حسنين، سعد خلف ،علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الاكادميين في الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير ادارة الأعمال، كلية التجارة ،جامعة غزة 2010.

المواقع الالكترونية

- ◆ [http:// www.the-saudi.net/kg/arabic/storn2.htm](http://www.the-saudi.net/kg/arabic/storn2.htm) (17/05/2018).
- ◆ [http:// www.iefpedia.com.\(17/05/2018\).](http://www.iefpedia.com.(17/05/2018).)
- ◆ <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx>.

الملاحق

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر " ادارة استراتيجية "

السنة الجامعية: 2017-2018

استبانة البحث

رقم الاستمارة:

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته.

أخي الموظف(ة) المحترم (ة).

أعدت هذه الاستبانة لما تمثله من بين أهم مصادر جمع و الحصول على البيانات و التي أقدمها لك للتعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري بمركز التكوين المهني و التمهين الشهيد طالب عبد الرحمان بأولاد جلال و ذلك من خلال الوقوف على التأثير الكارزمي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي و أثرها في تحقيق الابداع الاداري قصد نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية ، لذلك فإن اجابتكم عن الأسئلة المذكورة بدقة و بحرص تحقق الهدف الذي يصبو اليه البحث لمناقشته كما أنها تستخدم لأغراض بحثية بحتة و ليس من الضروري ذكر اسمك أو عنوانك.

كلي ثقة بتعاونك و دعمك.

مع خالص تقديري و احترامي لك.

الطالب : راهم حسين

المحور الأول: البيانات العامة.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان بغرض التمكن من تحليل و تفسير بعض النتائج فيما بعد، لذا الرجاء منكم وضع العلامة المقابلة (X) أمام الإجابة المناسبة.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة 30 و أقل من 40 سنة 40 و أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المؤهل العلمي:

أقل من الثانوي ثانوي جامعي آخر

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 6 و أقل من 10 سنوات 10 و أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

موظف اداري دائم موظف اداري متعاقد

المحور الثاني: القيادة التحويلية

يهدف هذا الجزء الى معرفة أثر سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير الكارزمي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي) في تحقيق الابداع الاداري بمركز التكوين المهني طالب عبد الرحمان أولاد جلال لذى الرجاء منك وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفقا لما تراه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : التأثير الكارزمي						
1	يفضل مديرك المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
2	يتصرف مديرك بشكل نموذجي تسعى للاقتداء به					
3	يتصرف مديرك بأسلوب يحضى من خلاله بثقتك و احترامك و تقديرك له					
4	حازم في اتخاذ القرارات					
5	يعطي لك قيم لبناء مجموعة مشتركة لأهداف و رسالة المؤسسة					
6	يظهر مديرك احساساً بالقوة و الثقة الذاتية العالية					
7	تنسجم أقواله مع أفعاله					
البعد الثاني : التحفيز الإلهامي						
8	يملك مديرك القدرة على الاقناع و زيادة حماسك للعمل					
9	يشجعك لتحقيق أكثر مما كنت تتوقع					
10	يعمل على توفير احساس جماعي بالمهام الادارية					
11	قادر على التعامل مع المواقف المعقدة بشجاعة					
12	يشجعك على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
13	يطلعك على الأهداف المستقبلية للمؤسسة					

					يعبر عن تقديره لك عند آرائك الجيد للعمل	14
--	--	--	--	--	---	----

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثالث : الاستشارة الفكرية						
15	يشارك مديرك في أفكارك ووجهات نظرك في حل مشكلات تواجهك في عملك					
16	يحاول التعرف على ما تود تحقيقه في حياتك الوظيفية					
17	يقترح عليك طرق جديدة لإنجاز مهام عملك					
18	يتيح لك الفرصة من المخاطرة المحسوبة في حل المشكلات بطرق جديدة					
19	يثق في قدراتك					
20	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل					
21	يعطيك الفرصة للنظر للمشكلة من زوايا مختلفة					
البعد الرابع : الاعتبار الفردي						
22	يستمتع باهتمام لآرائك و يحترم قناعاتك					
23	يشجعك على التعبير عن أفكارك حتى ولو تعارضت مع أفكاره					
24	يؤمن بأهمية مشاركة العمال بعملية التغيير					
25	يبدى اهتماما شخصيا بالعمال الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم					
26	يتعامل مع كل فرد من العمال بالطريقة المناسبة له					
27	يقدر مجهودات الآخرين و يعترف بها					
28	يعطي انتباها شخصيا للعمال الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم					

المحور الثالث : الابداع الاداري

يهدف هذا المحور الى معرفة مدى توافر قدرات الابداع الاداري بمركز التكوين المهني و التمهين طالب عبد الرحمان أولاد جلال لذى الرجاء منك وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفقا لما تراه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	أقوم بإنجاز ما يوكل لي من عمل بأسلوب متحدد					
30	أحرص على تقديم اقتراحات و أفكار جديدة					
31	أحاول تطبيق أساليب جديدة لحل مشكلات تواجهني بالعمل					
32	أحاول الاستفسار عن كل ما يدور في العمل					
33	لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة أو أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة					
34	أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل					
35	أتطلع لمزاولة مهام أخرى بالمؤسسة					
36	أقوم بطرح أفكار و مقترحاتي حتى و لو كانت مخالفة لآراء رؤسائي في العمل					
37	أتمتع بالقدرة و المهارة في النقاش و امتلاك الحجة على الاقناع					
38	أقبل انتقادات الآخرين و أحرص على الاستفادة منها					
39	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
40	أميل الى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة					
41	أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					
42	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل					
43	لا أتنازل عن أهدافي و أصبر على تحقيقها					
44	ينصب اهتمامي على انتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بالحصول على موافقة الآخرين					

					أقبل الفشل	45
					أشجع اقتراحات الآخرين المقدمة	46
					أميل الى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	47
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به و لدي الاستعداد للمواجهة	48

أشكركم على حسن تعاونكم