



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

دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

ألفة مزيو

إعداد الطالبة:

عميري شهرة

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" قَالُوْا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ اِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

اِنَّكَ اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ "

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَلِیْمُ

سُوْرَةُ الْبَقَرَةِ الْاٰیةُ 32

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة نحو مستوى القيادة التحويلية السائد و التعرف أيضا على مستوى الإبداع التنظيمي لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمديرية التربية لولاية بسكرة والبالغ عددهم (215) موظف وموظفة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة و التي بلغ حجمها(60) حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها(57) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، و تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي) على الإبداع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية.

توصلت الدراسة إلى توصيات لعل من أهمها الإهتمام بتوفير دورات تدريبية و تثقيفية للموظفين حديثي التوظيف أو قليل المعرفة بمفهوم القيادة التحويلية و خصائصها، و تصميم نظام حوافر فعال لمكافحة المبدعين المتميزين من الموظفين.

Résumé :

Le but de cette étude est de connaître l'avis des travailleurs de la direction de l'éducation de la wilaya de Biskra, sur le leadership et de connaître aussi le niveau d'innovation organisationnel chez eux. Ceci pour découvrir l'effet du leadership avec ses différentes dimensions sur l'innovation organisationnel chez les travailleurs.

La population cible de l'étude comprend 215 travailleur et administrateurs dans la direction. Nous avons utilisé la méthode d'échantionnage aléatoire simple qui comptait 60 employés. Nous leurs avons distribués un questionnaire, et récupéré 57 questionnaire qui sont valable pour l'analyse statistique. Nous avons suivi la démarche descriptive analytique pour obtenir les résultats.

Notre étude est arrivé aux plusieurs résultats dont les plus importants sont ; le leadership a des effets sur l'innovation organisationnel chez les employés de l'éducation.

L'étude a abouté a des recommandations dont les plus importants, de créer des réunion pour entrainer les nouveaux employés, et développer leurs compétences sur le leadership et ses spécificités ,et de créer un système de motivation efficace pour encourager les meilleurs novateurs des employés .

اهداء

الحمد لله الذي اماننا بالعلم و زيننا بالحلم و اكرمنا بالتقوى و اجملنا بالعافية.

اتقدم باهداء عملي المتواضع هذا الى :

الى ثمرة جهدي الى اعز حزن في الوجود و اجمل زهرة بين الوجود اليك امي الغالية

" سعيدة عميري . "

الى الذي يبدل حياته من اجلنا الى فيض الخير و البركة و الذي تعجب من اجلنا و ما زال

يتعجب ، الى اعز و اجمل رجل سني في الحياة ابي " عبد الحميد عميري . "

الى اخواني : كريمة و اسياء و كاميليا و اكرم و هيثم ، و الى اخي الكتكوت نزار .

الى كل الاصدقاء و الصديقات و اخص بالذكر : " لعموري جمال الدين " و " محمد ،

" كنزة " و " خضرة " و رفقاء الدرب و الدراسة

و الى كل من ارتبطت بيني و بينهم مودة في الحياة ...

و كذا لا استطيع نسيان الاستاذة مزيو الفة .

شجرة

كلمة شكر

أشكر الذي خلقنا وخلق سمعنا وبصرنا بحوله وقوته، الله عز وجل ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقني لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الخالص للمشرفة ألفة مزيو التي أرشدتني في هذا العمل بتقديرها لي النواحي القيمة والتوجيهات السديدة.

أتوجه بالشكر الخالص أيضا للأستاذة الدكتورة أقطي جوهرة التي خصتني لي وقتا من أجل إنجاز هذا العمل، والدكتورة شين فيروز على الدعم المعنوي، وأكبر شكر للأخت والأب والأم والأستاذة أحلام خان.

وأقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم التسيير وعلى رأسهم الدكتور محمد قريشي وحجازي إسماعيل، والدكتور الفاضل شنشونة محمد.

وفي الأخير أشكر كل عمال مؤسسة سيلاس أشكرهم جزيل الشكر على حسن الإستقبال. وأشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوعات
	البسمة
	أية قرآنية
	الملخص
	Résumé
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: منهجية البحث
3	المطلب الأول: إشكالية البحث
4	المطلب الثاني: نموذج البحث و أسباب إختيار الموضوع
5	المطلب الثالث: أهمية البحث
5	المطلب الرابع أهداف و متغيرات البحث
6	المطلب الخامس: حدود البحث و منهجيته
8	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
8	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول
10	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني
	الفصل الثاني: القيادة التحويلية - تأطير نظري -
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية القيادة

فهرس المحتويات :

14	المطلب الأول: تعريف و أهمية القيادة
17	المطلب الثاني: أنماط القيادة
19	المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة
20	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
20	المطلب الأول: مفهوم القيادة
22	المطلب الثاني: متطلبات القيادة التحويلية
22	المطلب الثالث: تحديات القيادة التحويلية
25	المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي
25	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
27	المطلب الثاني: وظائف و أنواع القائد التحويلي
30	المطلب الثالث: عناصر القيادة التحويلية
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي - تأطير نظري -
40	المبحث الأول: ماهية الإبداع
41	المطلب الأول: تعريف الإبداع
43	المطلب الثاني: مراحل و معوقات الإبداع
45	المطلب الثالث: أنواع الإبداع
46	المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي
46	المطلب الأول: تعريف الإبداع التنظيمي
48	المطلب الثاني: عناصر الإبداع التنظيمي
53	المطلب الثالث: أنواع و مستويات الإبداع التنظيمي
55	المبحث الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي
56	المطلب الأول: تأثير التحفيز الإلهامي على إحداث الإبداع التنظيمي
58	المطلب الثاني: تأثير الإعتبار الفردي على إحداث الإبداع التنظيمي
60	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمدينة التربية لولاية بسكرة

فهرس المحتويات:

62	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
63	المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة و مهامها
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية
73	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة
86	المطلب الثالث: الإجابة على التساؤولات
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
95	قائمة المراجع
101	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال و

المجاول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
	الفصل الأول	
4	نموذج الدراسة	01
	الفصل الثاني	
16	أركان القيادة	01
	الفصل الثالث	
52	القدرات الإبداعية	01
	الفصل الرابع	
71	الهيكل التنظيمي	01

الصفحة	العنوان	الرقم
	الفصل الأول	
07	درجة مقياس ليكرت الخماسي	01
	الفصل الثاني	
29	الفرق بين القائد والمدير	01
36	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة	02
	الفصل الرابع	
72	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس	01
72	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المستوى التعليمي	02
73	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	03
74	معامل الثبات (ألفا كرونباغ)	04
75	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	05
75	التحليل الإحصائي الوصفي حول محور القيادة التحويلية	06
80	التحليل الإحصائي الوصفي حول محور الإبداع التنظيمي	07
82	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة القيادة التحويلية	08
82	إختبار (Post Hok) لمحور القيادة التحويلية و متغير الجنس	09
84	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الإبداع التنظيمي	10
84	إختبار (Post Hok) لمحور الإبداع التنظيمي و متغير الجنس	11
86	معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية و عناصر الإبداع التنظيمي	12

المقدمة

القيادة من الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً من علماء الإدارة منذ القدم باعتبارها جوهر العملية الإدارية وينسحب دورها على كل جوانب العملية الإدارية، فهي الأداة المحركة للعنصر البشري والدفع به نحو الأعمال وإنجازها بما يحقق أهداف المنظمات وهي المعيار الذي يقاس عليه مدى نجاح أي تنيم إداري، سيما وأنها تلعب دوراً إنسانياً لإرتباط تحقيق الأهداف بالعنصر البشري العامل والتأثير علي سلوكياته لجعله أكثر فعالية في الأداء ليتمكن المورد البشري من الإضطلاع بدوره تماماً فإنه يحتاج لقيادات إدارية مدركة ومسؤولة ولديها رؤية وتتوفر فيها السمات التي تمكنها من إحداث التغيير بما يوفر القدرة للمؤسسات والمنظمات من مواجهة تحولات ومستجدات هذا العصر الذي شهد متغيرات كبيرة كميلاد التكنولوجيا وثورة الاتصالات وعولمة الأسواق وسرعة التغيير في بيئة الأعمال، وأصبحت المنافسة أكثر عالمية.

هذا الوضع يتطلب البحث عن نماذج قيادية جديدة تواكب هذه التطورات فالمؤسسات لم تعد بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يجمعون المرؤوسين ويقنعوهم برؤى مؤسساتهم ورسالاتها لإحداث التغيير الذي يتماشى مع ما شهدته العص، وبدون قادة هكذا يتعذر النهوض بالمؤسسات، بل تتخبط نحو تحقيق أهدافها وبهذا الفهم فإن النمط القيادي الأمثل هو القيادة التحويلية ذات الارتباط بتفعيل أداء المؤسسات بمختلف أنواعها، فالقادة التحويليون هم القادرون، بما يملكون من سمات، على الارتقاء بمرؤوسيتهم بتفجير طاقاتهم الابتكارية والإبداعية وزيادة وعيهم وزرع الثقة فيهم ودفعهم نحو الإنجاز بفعالية عالية لتفعيل الأداء تحقيقاً للأهداف.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى معرفة كيف تؤثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة كل هذا من خلال عرض أربعة فصول.

حيث في الفصل الأول سلطنا الضوء على منهجية البحث و الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فخصص لدراسة الإطار النظري للقيادة التحويلية، فيما يخص الفصل الثالث فقد خص للإطار النظري للإبداع التنظيمي، وجاء الفصل الرابع في الختام حيث خصص لعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: منهجية

البحث والدراسات

السابقة

تمهيد

في ظل البيئة المتغيرة التي نعيش فيها، وتكاثر الضغوطات على منظمات الأعمال وإهتمام أصحاب المصالح وخبراء تكنولوجيا المعلومات في كيفية إنتقال المجتمعات من تقليدية إلى مجتمعات تسودها المعرفة وهذا التوجه أضاف ظغوطات جديدة على المنظمات، التي توجهت إلى توفير أساليب قيادية جديدة تدعو للتغيير وتحفيز العاملين إلى الإبداع.

تلعب القيادة دورا مهما داخل المؤسسات وفي نجاحها وسيورتها، حيث تمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها وإستراتيجياتها ورؤيتها، ومن أنماط القيادة التي أفرزها التقدم العلمي نمط القيادة التحويلية التي تتميز بقدرة عالية على قيادة المنظمة والتوجه بها إلى مواجهة التحديات و التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق إشراكهم وتمكينهم وتشجيعهم على المبادرة.

إتجاه المنظمات نحو الإبداع لا يقتصر فقط على التطوير في التقنيات و الوسائل المعتمدة بل تعدى إلى التغير في سلوكيات العاملين، والقائد التحويلي له مهمة التأثير في توجهات العاملين وأفكارهم.

هذا ما سنحاول عرضه في هذا الفصل من خلال توضيح المنهجية المتبعة في بحثنا هذا وسنبداً بطرح الإشكالية بعدها مباشرة سنتطرق إلى أهمية البحث و أهدافه، نموذج، ومصادر و أساليب جمع المعلومات والبيانات.

لنتطرق بعده إلى شرح منهج البحث وحدوده و مجتمعه وعينته، أدوات البحث وصدقها و ثباتها، وبعدها عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، إلى جانب ذلك سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث، كل هذا تم بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: منهجية البحث

المطلب الأول: إشكالية البحث

بيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمات أن تسير تغيرات المحيط بإحداث رؤية والعمل على تنفيذها لضمان إستمراريتها وذلك يكون من خلال قيادة تحويلية مساعدة على مواجهة الصعوبات وذلك من خلال التأثير على أفرادها وسلوكاتهم، ولذلك يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي :

كيف تؤثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة؟

وتتفرع من هذه الإشكالية أسئلة فرعية:

التساؤلات النظرية:

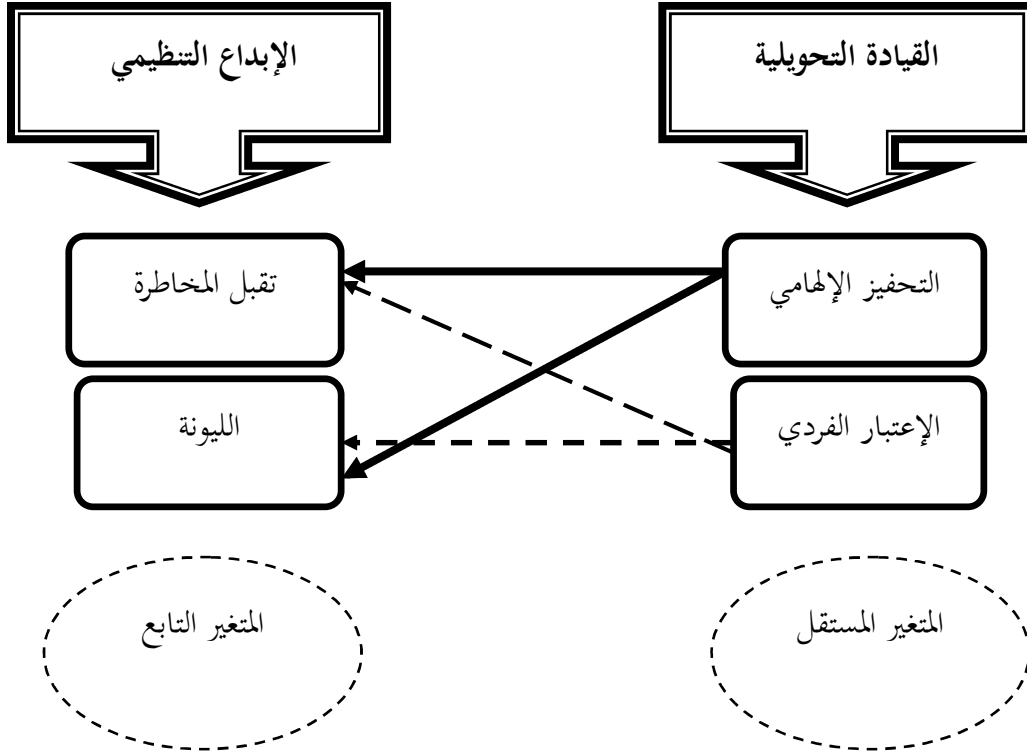
- ماهي عناصر القيادة التحويلية المؤثرة في الإبداع التنظيمي.
- ماهي عوامل الإبداع التنظيمي.
- كيف تؤثر عناصر القيادة التحويلية في عوامل الإبداع التنظيمي.

التساؤلات التطبيقية:

- كيف يؤثر عنصر الإعتبار الفردي في إحداث الإبداع التنظيمي من خلال عاملي الليونة و المخاطرة في مديرية التربية - بسكرة-
- كيف يؤثر عنصر التحفيز الإلهامي في إحداث الإبداع التنظيمي من خلال عاملي الليونة و المخاطرة في مديرية التربية - بسكرة-

المطلب الثاني: نموذج البحث و أسباب إختيار الموضوع

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



أسباب إختيار البحث:

- أسباب ذاتية:

الرغبة في التعرف على كل من الإبداع التنظيمي والقيادة التحويلية في المؤسسات الاقتصادية بإعتبارها في مجال تخصصي.

- أسباب موضوعية:

لأهمية القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في التأثير على أداء المؤسسات ونجاحها وكذلك كونها أحد المواضيع التي تحظى بإهتمام واسع من قبل المتخصصين في علم الإدارة.

المطلب الثالث: أهمية البحث

تحظى القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي باهتمام كبير من قبل المختصين من خلال أهمية الدور القيادي في تحسين أداء المنظمات، وسنحاول في هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي ومنه الأداء العام.

أهمية الدراسة تتمثل في أهمية الموضوع وتظهر جليا من خلال مايلي:

- جاءت هذه الدراسة للبحث في القيادة التحويلية التي تعتبر أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي تساعد المنظمات على التميز و الإستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة.
- الإثراء المعرفي من خلال مساهمة البحث في إثراء المكتبة بدراسة متخصصة في أثر القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- تمت هذه الدراسة في أحد أهم القطاعات الحساسة وهو قطاع التربية و المتمثل في مديرية التربية لولاية بسكرة الأمر الذي من شأنه أن يلقي أضواء جديدة على واقع هذه المؤسسة والذي سوف يزيد من إهتمام الباحثين والدارسين في هذا الحقل.

المطلب الرابع: أهداف و متغيرات البحث

أهداف البحث:

نهدف من هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة .
- التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في مديرية التربية لولاية بسكرة.
- التعرف على كيف تساهم القيادة التحويلية من خلال التحفيز الإلهامي في إحداث الإبداع التنظيمي مديرية التربية لولاية بسكرة.
- التعرف على كيف تساهم القيادة التحويلية من خلال الإعتبار الفردي في إحداث الإبداع التنظيمي مديرية التربية لولاية بسكرة.
- تقديم إطار نظري مناسب لتوضيح القيادة التحويلية و عناصرها و الإبداع التنظيمي.
- تقييم واقع الموضوع في أحد المؤسسات الجزائرية مع تقديم بعض من التوصيات و الإقتراحات عليها قد تسهم في تحسين وضع المؤسسة محل الدراسة.

- المساهمة في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي الجامعي إلى الميدان الخارجي.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: وهو القيادة التحويلية وتم التطرق إليها من خلال بعدين "التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي".

المتغير التابع: وهو الإبداع التنظيمي وتم التطرق إليه من خلال بعدين "الليونة، المخاطرة".

المطلب الخامس: حدود البحث ومنهجه

حدود البحث:

1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية التربية الوطنية - بسكرة -

2- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2019/2018.

3- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على رؤساء المصالح و الإطارات في مديرية التربية لولاية بسكرة.

منهجية البحث:

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانياً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف إختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي)، تم إختيار الإستبانة كوسيلة لقياس " أثر القيادة التحويلية على نشر ثقافة الإبداع" و الملاحظة المباشرة إضافة إلى المقابلة و تحليل وثائق المؤسسة حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الإستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة القيادة

التحويلية وكذا الإبداع التنظيمي، وقد انقسمت إستبانه البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانه، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالقيادة التحويلية ويحتوي على (23) عبارة موزعة على بعدين، أما الجزء الثاني فهو خاص بالإبداع التنظيمي ويحتوي على (7) عبارة، وقد تم إستخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبانه وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): درجات مقياس " ليكرت الخماسي "

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا:مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بمديرية التربية لولاية بسكرة، والبالغ 215 عامل. وقد إعتمدنا طريقة العينة العشوائية في إختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60)، عاملا، حيث تم توزيع الإستبانه عليهم عبر زيارة ميدانية، إسترد منها (57) إستبانه، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحققها شروط الإجابة الصحيحة.

رابعا: مصادر جمع البيانات

- تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة من مجتمع

البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي (V. 20) و بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة

بالموضوع قيد البحث والدراسة، وحضور الملتقيات آخرها الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث

هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر

المستجدات التي حدثت وتحدث و مازالت تحدث في مجال هذا البحث.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي Spss. V20 كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ من أجل تقدير مدى ثبات أداة الدراسة ومدى إتساق فقرات الإستبانة.
- التوزيع التكراري و النسب المئوية لوصف خصائص و إستجابات أفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية و الإنحرافات لمعرفة إتجاهات أفراد عينة الدراسة.
- تحليل الإنحدار البسيط (تحليل التباين Anov)، وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

1) - موضوع الدراسة هو أثر إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين في البنك الإسلامي

الفلسطيني، للباحثة وسام البواب، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013-2014.

الإشكالية التي طرحتها هي: ماهو واقع تطبيق القيادة التحويلية في البنك الإسلامي الفلسطيني وأثرها على حفز العاملين؟ هدفت هذه الدراسة إلى إستبيان تأثير حفز العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني بتطبيق القيادة التحويلية، كما سعت الدراسة لتحقيق عدة أهداف فرعية وهي: إستعراض مفهوم القيادة بكافة جوانبه و الكشف عن مدى تأثير حفز العاملين بالبنك الإسلامي الفلسطيني بتطبيق القيادة التحويلية، وكذلك هدفت إلى التعرف على علاقة أبعاد القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني وكذلك معرفة تأثير متغير (الجنس، العمر، طبيعة العمل، أو المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، التخصص التعليمي) على آراء العينة إتجاه القيادة التحويلية و حفز العاملين، و توصلت الدراسة إلى أنه هناك تطبيق للقيادة التحويلية في البنك الإسلامي ولديها القدرة على التأثير المثالي و تهتم ببعد رعاية الأفراد داخل البنك، تهتم بالتحفيز العقلي فهي تدرك مدى الحاجة للتغيير، وكذلك القيادة في البنك الإسلامي لديها سمة الحفز الإلهامي للمرؤوسين، وكذلك من النتائج التي توصلت إليها هي أن القيادة الإدارية بالبنك تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبيقها بكافة جوانبها وأبعادها.

2) - موضوع الدراسة تمثل في علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، للباحثان محمد كريم وحسني سعيد خلف، تخصص إدارة الأعمال /إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009-2010 .

الإشكالية المطروحة هي: ماهي العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إمتلاك القيادة التحويلية بالجامعة الإسلامية إلى سمات وخصائص القائد التحويلي وتوفر الإبداع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية، والتعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة، وكذلك التعرف على مدى التباين بين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين إتجاه واقع إمتلاك القيادات بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي بتباين المتغيرات الديموغرافية (العمر الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وتوصلت إلى أن الجامعة تتمتع بعنصر التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة على رؤساء الأقسام الأكاديميين، وكذلك تتمتع بعنصر الإعتبار الفردي مما يؤثر إيجابا على رؤساء الأقسام، وتفاوتت في العناصر الأخرى للقيادة التحويلية، وفيما يتعلق الأمر بالقدرات الإبداعية يتوفر لدى رؤساء الأقسام القدرة على التحليل والربط كما يتوفر فيهم عنصر المرونة الذهنية والطلاقة الفكرية وكذلك القدرة على الإحتفاظ بالإتجاه، الأصالة والحساسية للمشكلات، أيضا يتوفر فيهم عنصر المخاطرة.

3) - موضوع الدراسة تمثل في تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينيرال - بسكرة، من إعداد الدكتورة شين فيروز، قدمت هذه الأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

الإشكالية التي طرحتها الباحثة هي كيف تأثر الأنماط القيادية في تنمية المهارات في مؤسسة صنع الكوابل؟ هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة محل الدراسة، ولقد تم تحديد نمطين من القيادة، تمثلا في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية، والعمل على إبراز علاقة الإرتباط بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية في تنمية المهارات في المؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى أن مؤسسة جينيرال كابل تتمتع بعناصر القيادة التحويلية (الإعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، التأثير الكاريزمي) لكن بنسب متوسطة و عناصر القيادة التبادلية (المكافاة المشروطة، الإدارة بالإستثناء النشطة، والإدارة بالإستثناء الساكنة) موجودة هي الأخرى لكن بنسب متوسطة، كما رأت الباحثة أن المؤسسة إستقلت من منطق الشهادات إلى منطق المهارات بكل أنواعها فردية أو

جماعية أو التنظيمية، ورأت أن المرؤوسين يجب أن يتحلوا بمجموعة من المهارات الفردية كالمبادأة، و إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، و تم إستنتاج أن القادة يمكنهم تنمية المهارات من خلال إتباع مجموعة من الأساليب كالتكوين و التدريب.

الدراسات التي تناولت الإبداع التنظيمي

1) - موضوع الدراسة تمثل في عوائق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- من إعداد الطالبة بوعجاجة أميرة، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعرف على واقع البحث و التطوير في المؤسسات الصناعية الجزائرية، و أهم السياسات الوطنية الداعمة للإبداع و الابتكار، و ما مدى نجاعة هاته السياسات، في تحديد مختلف العوائق التي تواجه الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى إن السبيل الأساسي و ذو الأولوية لتفعيل الابتكار والبحث، يتمثل في تغيير الثقافة التسييرية السائدة فمن الضروري اعتماد إستراتيجية شاملة للتغيير تراعي مختلف العوامل الداخلية و الخارجية، وإلى ضرورة تبني إستراتيجية إبتكارية شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بالمؤسسة، الابتكار في المنتجات، الابتكار في العمليات، و في الهياكل التنظيمية .

2) - الدراسة الثانية للكاتبه إيمان عسكر حاوي بعنوان الإبداع التنظيمي وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في مؤسسة ابن ماجد العامة الصادر عن مجلة نصف سنوية لكلية الإقتصاد والإدارة، العراق 2011.

مشكلة الدراسة تمثلت في معانات الشركة العامة لنقص في الأداء وإفتقارها للأساليب العلمية الحديثة في إنتاج السلع والخدمات وتردي جودة المنتجات، هدفت الباحثة إلى تحسين أداء الشركة من خلال تحديد العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء، لغرض تعزيز أسس الإبداع في الشركة بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عمليات التخطيط وإتخاذ القرارات والتميز في الأداء.

توصلت الباحثة إلى أن شركة ابن ماجد العامة تعاني من ضعف الإهتمام بتحسين وتطوير المهارات المتوفرة بداخلها، إفتقار الشركة للأساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الإنتاجية، كذلك تعاني من غياب نظم معلومات فعالة في المؤسسة.

الفصل الثاني: القيادة التحويلية

- تأطير نظري -

تمهيد

تعد القيادة واحدة من أكبر الإحتياجات في عصرنا الحالي، وليس أي نوع من أنواع القيادة ولكن القيادة التحويلية التي تتميز بالسلوك الإبداعي على وجه التحديد، لأنها تعد عنصراً حيوياً في حياة وإستمرار المنظمات، كذلك لأن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر أن يظهر من بيننا قادة يتحلون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالمنظمات نحو التقدم والرقي، حيث زاد الإهتمام بالقيادة التحويلية وأصبحت المنظمة بحاجة إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم وإيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى الأفراد وتحفيزهم وتنمية قدراتهم الإبداعية، هذا ما أدى إلى الإعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المنظمة.

والقيادة في المنظمة تقوم على أساس الدور الذي يقوم به القائد من خلال خبراته وقدراته على توجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وللتعرف عليها سنتطرق لها بشيء من التفصيل في هذا الفصل وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي

المبحث الأول : ماهية القيادة

القيادة تعتبر من أهم الوظائف التي يمارسها المسؤول أو المدير، وهي الأداة التي نقلت الإدارة من حالة السكون إلى حالة الحركة، لذلك سنعرض في هذا المبحث إلى تعريف القيادة وأهميتها وأنواعها ومصادرها.

المطلب الاول: تعريف القيادة وأهميتها

القيادة هي الأداة المحركة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك في هذا الموضوع تطرقنا إلى مفهوم القيادة في اللغة وفي الإصطلاح و إلى أهميتها كما يلي:

أولاً: تعريف القيادة

مفهوم القيادة في اللغة:

من الفعل قاد والقائد من يقود فريقاً من الناس وقاد الجيش (أو الرهط من الناس) قيادة أي كان رئيساً وعليه أن يدير شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة أي أخذ بمقودها ومشى أمامها.¹

مفهوم القيادة في الإصطلاح:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء علماء كانوا أو قادة ظهوروا في التاريخ، لذلك لا يوجد تعريف موحد للقيادة بل هناك تعريفات عديدة نلخص أبرزها فيما يلي:

❖ عرفها Kahn " هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما هو محدد جماعياً".²

وهنا نجد أن الباحث إعتبر القيادة مهارة يتم من خلالها التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأداء المتوقع من خلال تنفيذ ما هو متفق عليه من قبل الجماعة و بالتالي نجاح العملية الإدارية.

¹- المعجم الوسيط، مكتبة الشروق، القاهرة، مصر، 2004، ص 120.

²- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002، ص 533.

❖ " هي الوسيلة الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد"¹.

في هذا التعريف نرى أن الباحث عرف القيادة بأنها عملية يتم من خلالها التأثير في قيم وتوجهات الأفراد ليحققوا أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة من خلال إتفاف المرؤوسين حول رؤية القائد وتبنيهم لها و إتباع توجيهاته.

❖ " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية و المتعارف عليها"².

الملاحظ من هذا التعريف أن القيادة تعمل على تنمية القدرة على حل مشاكل الآخرين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقتهم وإستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية.

❖ أما Northouse فقد رأى أن "القيادة هي العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في مجموعة من أجل تحقيق الأهداف المحددة من قبل الرؤساء والمرؤوسين"³.

القيادة حسبها لها أربع خصائص وهي : القيادة عبارة عن عملية، تتضمن التأثير، تحدث في جماعة، تتضمن تحقيق الهدف.

ومن خلال التعاريف السابقة نقترح تعريفا شاملا للقيادة بأنها " القدرة على التأثير على الآخرين سواء أفراد أو جماعات في قيمهم أفكارهم سلوكهم والقدرة على توجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية لإحداث التغيير في أساليب وإجراءات العمل".

¹- محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان، القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص18.

²- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010، ص 18.

³- Northouse, P2012. **Leadership theory and practice**, 5th ed, SAGE Publication Inc, united stat of America.

من خلال ما تطرقنا إليه يتضح لنا أن للقيادة عدة أركان تقوم على أساسها وهي كالتالي:

1- القائد:

هو شخص، عضو من أعضاء جماعة التنظيم، وتتوفر فيه مجموعة من الصفات والمميزات، والقدرات والإمكانات المتعددة، التي تجعله يتفوق على أي عضو من أعضاء الجماعة في حجم وقوة وقيمة قدراته، وإمكانياته التنظيمية، والقدرة على إحداث عملية التأثير والتأثير بين هذا القائد وأتباعه.

2- المرؤوسين :

إن فكرة القيادة بإعتبارها ظاهرة وحتمية إجتماعية، تتكون من قائد ينطوي من مجموعة الأفراد الذين يشكلون أعضاء جماعة المنظمة الإدارية، وتكون في ذات الوقت مجموعة مرؤوسين القائد الإداري، ويرتبطون به بعلاقة الطاعة والولاء التي تستمد مصدرها وأساسها من داخل أعضاء جماعة المنظمة، ومن داخل عناصر نظام المنظمة الإدارية وليس قوة أو سلطة عليا خارجية عن المنظمة.

3- الموقف:

فلكل قيادة إدارية موقف ومحيط يحيط بعملية ممارستها، ويتكون هذا الموقف من مجموعة الإعتبارات والمقتضيات والظروف الملائمة، التنظيمية و الإجتماعية و الإنسانية و الفنية والعملية التي تؤثر في القيادة الإدارية، مثل المستوى القيادي الذي يحتله القائد، طبيعة ونوعية المنظمة، وخصائص وطبيعة وهوية المرؤوسين... إلخ، كل ذلك يتشابك ويتفاعل ليحسد ويكون الموقف القيادي.

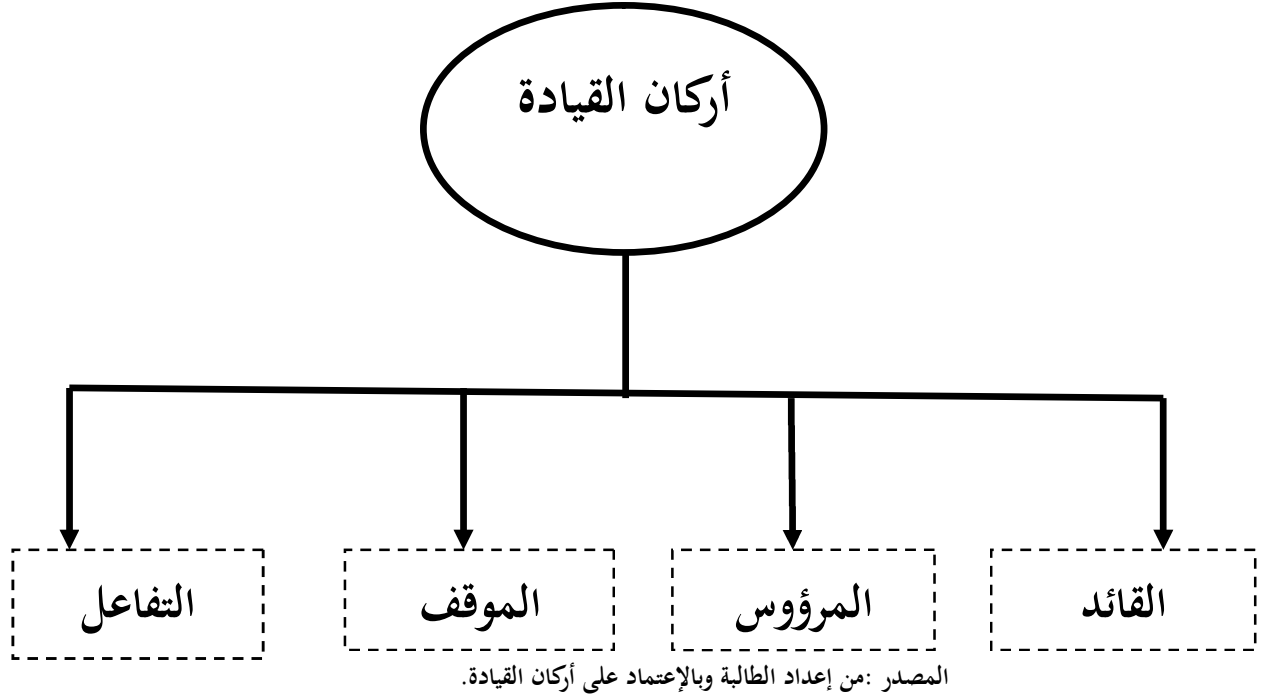
4- التفاعل:

تتكون فكرة القيادة الإدارية أيضا، من ركن التفاعل الذي يخلق ويعمل بإستمرار و إنتظام، بين القائد الإداري والمرؤوسين، وبين الموقف الإداري هو الآخر الذي يعمل على إحداث التوحيد والتنسيق والدفع والحركة للنشاطات والجهود، وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك.¹

¹ - كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص144.

وسنلخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): أركان القيادة



ثانيا : أهمية القيادة

القيادة هي الأساس الذي يحدد في ضوءه نجاح أي إداري، ويمكن تحديد أهم الأسباب التي تكتسب منها

القيادة أهميتها في النقاط التالية:

- 1- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 3- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- 4- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بإعتبارهم أهم مورد للمنظمة.
- 5- كسب تعاون وتفاهم أفراد المجموعة وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة نجاحا شخصيا لهم وتحقيقهم للأهداف الشخصية.

6- تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة، وإمكانيات و إحتياجات المنظمة التي ينتمون إليها وبذلك ترفع الروح المعنوية للجماعة.

7- إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه مبنية على التفاهم المتبادل ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.¹

المطلب الثاني: أنماط القيادة

من خلال الإطلاع على ما تم ذكره بخصوص أنماط القيادة تبين أن في البداية كانت هناك ثلاث أنماط قام مجموعة من الباحثين بتوضيحها على رأسهم السكارنة، جاد الرب، العجمي، ومن هذه الأنماط القيادية مايلي:

– القيادة الدكتاتورية:

تأخذ هذه القيادة إتجاها إستبداديا وتسلطيا، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والمرؤوسين، والقائد فيها يحدد بنفسه سياسة العمل كليا ويملي خطواته وأوجه النشاط، ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ويعطي أوامر تعارض غالبا رأي الجماعة، يقلل الإتصال مع أعضائه، والأفراد ينفذون الخطوات خطوة بخطوة، وإذا ترك القائد مكانه تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى إحلال الجماعة.

– القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا النوع على تعدد الآراء وتنوع الأفكار، كما يقوم على مبدأ تفويض السلطة إلى الآخرين، فيها نجد أن القائد يشجع الأفراد المتنافسة على التعاون و العمل في جماعات، يشاركهم الرأي والمشورة فيما يجب عمله ويلتزم بأهداف الجماعة، ويترك لهم حرية توزيع العمل، يكونون أكثر تماسك وترابطا، وروحهم المعنوية عادة تكون مرتفعة، وإذا ترك القائد العمل يستمر العمل والنشاط.

¹- وسام البواب، أثر إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 39.

– القيادة الفوضوية:

يقوم هذا النوع على أساس إعطاء الأفراد الحرية المطلقة، إذ يخول لكل فرد سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، يكون فيها القائد محايداً لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة.¹

ونظراً للتغيرات والتطورات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمات حتمت إلى ضرورة وجود أنماط قيادية تعمل على التطور والتغيير والتجديد، وبالتالي تم إضافة أنواع أخرى جديدة وهي :

– القيادة التفاعلية:

يرتبط هذا النوع من القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه، و تحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المختلفة، وتركز هذه القيادة على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها كما تعطي إهتماماً واضحاً بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف وبذلك يعد هذا النوع من القيادة الأقرب إلى الموضوعية مقارنة بغيرها من القيادات لأنها تنظر للقيادة من منظور تكاملي (القيادة، المرؤوسين، الموقف).²

– القيادة التحويلية:

هي القيادة التي تسعى إلى التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي هنا يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية من خلال بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير الأنظمة القائمة وجعلها تتلائم و هذه الرؤية وكذلك دفع التابعين لخلق الشعور لديهم بأهمية عملهم والولاء والانتماء للمنظمة، مما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للمنظمة مرتبة أعلى من مصالحهم الخاصة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، وحل المشكلات التي تواجههم.³

¹ - العجمي محمد، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص125.

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص270.

³ - cherry, K 2019, Psycholog-about.com, 22-01-2019.am.

المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة

قد تتوفر للقائد مهارات قيادية ومحفزات لكن لا تمكن القائد من التعامل مع موقف معين، حيث أن إفتقار هذا القائد لقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية، ونقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها، ولا بد للقائد الفعال من إمتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وقد قسمت مصادر القيادة إلى قسمين:

أولاً: قوة أو نفوذ المنصب وتتضمن :

- قوة الحافز أو المكافئة: مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية، في الوقت المناسب بالطريقة المناسبة لكي يكون لها الأثر الإيجابي.
- قوة الجزاء أو العقاب: مقدرة القائد على توقيع الجزاءات للعاملين و تكون مناسبة وفي الوقت المناسب حتى لا ينعكس بشكل سلبي على أداء العاملين وإنتاجيتهم .
- قوة السلطة: بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم، فذلك يتمتع بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره.

ثانياً: قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته

- القوة المستمدة من المعرفة السابقة: فرض سيطرته من خلال خبراته ومهاراته فينصاغ الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.
- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية: وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره.¹

¹- د يوسف عبد عطية، أثر إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 26.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

التغيرات الحاصلة في المحيط جعلت الباحثين يلجئون إلى إيجاد أسلوب قيادي جديد يضمن للمنظمات الديمومة والإستمرار، وهذا النمط يعرف بالقيادة التحويلية فسوف نعرض في هذا المبحث مفهومها وعناصرها، ومتطلباتها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت تعاريف القيادة التحويلية بتعدد المفكرين والمهتمين بها، في البداية سنحاول توضيح القيادة التحويلية في اللغة ومن ثم في الإصطلاح.

التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء زال عنه إلى غيره وتغير من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغيراً ويكون تحولاً.¹

أما في الاصطلاح:

هناك عدة تعاريف للقيادة التحويلية لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لها لتنوع الآراء و إختلاف الفلسفيات ومن هذه التعاريف نذكر مايلي :

❖ عرف بيرنز (burns) القيادة التحويلية " بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق

الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة "².

هنا نظر للقيادة التحويلية بأنها مراحل وأنشطة يقوم من خلالها القائد بالتأثير في قيم المرؤوسين وجعلهم في مرتبة القادة ومن ثمة الوصول إلى تحقيق ما هو متوقع ومتفق عليه.

¹ - المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص209.

² - Burns, Jm, Leaderchip, Harper, New, 1978, pg20

❖ القيادة التحويلية حسب Bass تشير " إلى القائد الذي يحرك التابعين خلف تحقيق مصالحهم الحالية من خلال التأثير المثالي والإستشارة الفكرية والإعتبارات الفردية والحفز الإلهامي، حيث يرفع هذا

مستوى الأخلاق والمثل العليا للتابعين، ويحفزهم على الإهتمام والإنجاز وتحقيق الذات وتحقيق الرفاهة للجميع وللمنظمة".¹

حسب الباحث هنا للقيادة التحويلية أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي أي يكون القائد قدوة لمروسيه والبعد الثاني هو الإستشارة الفكرية أي يدرك القائد ما يدور في أذهان تابعيه، والبعد الثالث متمثل في التحفيز الإلهامي والمتمثل في قدرة القائد على معرفة أي حافز مناسب للمرؤوس لتحقيق الأهداف، والبعد الرابع هو الإعتبار الفردي أي أن هناك فروقات فكرية بين المرؤوسين يجب أن يدركها القائد، يجب على القائد إستغلالها لتحقيق أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة.

❖ تعرف كذلك القيادة التحويلية على أنها " القيادة التي تهتم بتحقيق الأهداف طويلة الأجل، تقوم بوضع القيم بالمشاركة مع المرؤوسين وتركز تطوير الرؤية كما تعمل على تطوير أنظمة عمل جديدة بدل الإعتماد على الأنظمة السائدة، ويقوم القائد التحويلي بتفويض مسؤولية أكبر للمرؤوسين من أجل تطوير أداء المنظمة".²

القيادة حسب الباحث هنا تعمل من أجل تفويض الرئيس للمرؤوس البعض من صلاحياته لتحقيق الأهداف من خلال وضع رؤية جديدة والتخلي عما هو قديم من أنظمة وطرق عمل وغيرها وإلزام التابعين بتنفيذها للإرتقاء بأداء المنظمة وخاصة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومن تلك التعاريف نستنتج أن القيادة التحويلية " هي القيادة التي تملك قدرة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن لصالح المنظمة والإرتقاء بالأداء وتحقيق ما كان مسطرا له".

¹ - Bass,B,Two decades of reserch and development in transformational leaderchip,european jornal of work and organizational psychology,1999,8,pp9-32.

² - H Sigh ,organizational behavior,VK,publishations,Indai,2010,p277.

المطلب الثاني: متطلبات القيادة التحويلية

لبناء القيادة التحويلية يجب تحقق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد التحويلي، حتى يقوم بما هو متوقع منه، ومن هذه المتطلبات نذكر مايلي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدراك الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة.
- إستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الإتصال بما يخدم المنظمة.
- تطوير وتدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- القدرة على وضع رؤية ورسالة وإستراتيجية للمنظمة والإلتزام بها.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على المبادرة و الابتكار و الأبداع.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطور الإداري.
- القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفعالية وجودة عالية.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.¹

المطلب الثالث: تحديات القيادة التحويلية

التقدم العلمي والتطور التقني والتحولت العالمية فرضت على القيادة التحويلية العديد من التحديات، التي أوجبت على القادة التحويليين مواجهتها بحكمة وبعيد نظر واسع، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي:

- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والإتصال على أن أصبح العالم أشبه بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الإتصالات والمعاملات المالية و التجارية

¹ - نفس المرجع السابق، ص39.

والسياسية والإقتصادية والعسكرية والثقافية، لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لإستعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة وتخفيض التكاليف وإستثمار الأموال المعطلة.

- المنافسة:

المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات التي تسعى على السيطرة على أكبر حصة سوقية من خلال تخفيض تكاليفها أن يقوم قادتها التحويلين للتغلب على حدة المنافسة العمل على الإحتفاظ بموقعها وتنميتها، وتأكيد في مواجهة كل المتغيرات والتحديات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

- القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى إستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك من التحديات العالمية التي تواجه القيادات التحويلية، هنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها .

- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز و الإزدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة.

-التحديات التكنولوجية:

تعد التكنولوجيا من بين أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على إستخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات وإستخدامها الأمثل وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية التحويلية تدرك بأن التطور

التكنولوجي أحد مفاتيح البقاء والإستمرارية، فالتحديات التكنولوجية تآثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات كذلك، وعلى الإستراتيجيات المطبقة في المنظمة.¹

- إتخاذ القرار في عالم متغير:

الشيء الثابت أن المحيط يتسم بالتغير وعدم الثبات والإستقرار، وبالتالي إتخاذ القرار فيه يعتبر تحدي، ويقف ذلك على مدى قدرة القادة في العمل على ضوء رؤية مستقبلية واضحة وإستراتيجية ملائمة، والتحدي لا يقف فقط على إتخاذ القرار وإنما على توافق القرار أيضا مع توجهات القيادات والخطة و الإستراتيجية التي وضعوها للمنظمة.

هناك تحديات أخرى تواجه القيادة التحويلية وتعميق نجاحها :

- الرغبة في الوصول إلى الأهداف وبلوغ درجة الكمال في إنجازاتهم.
- عدم الإستعانة بالزملاء وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء.
- صعوبة التكيف مع التغير .
- الإستعمال المفرط للقواعد والروتين يؤدي إلى صعوبة إنجاز العمل.
- الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادرة وعدم إستغلال الفرص.
- عدم تفويض السلطات الذي يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للمرؤوسين.
- عدم إحترام الآخرين يؤدي إلى خفض الروح المعنوية والدافعية لدى المرؤوسين.
- إرضاء الجميع عن طريق تجنب الصراعات وهنا لا يستطيع القائد إرشاد وتوجيه مرؤوسيه .
- الفشل في إستخدام منظور أوسع حيث نجد المرؤوسين إذا إنتقلو إلى منصب قيادي أعلى من السابق لا يوسعون رؤيتهم ولا يحاولون إكتساب مهارات إدارية إضافية، هنا سلوك القائد سيكون عائقا في طريق تنمية أداء المرؤوسين.
- التبعية بدل القيادة تعتبر أيضا عائق أمام القيادة التحويلية فالقائدة التحويليون الجدد لا بد أن يعلموا كيفية أداء مسؤولياتهم، يكون هناك مشورة وتشارك مع المرؤوسين ومع من سبقوا أن تقلدوا المنصب من قبل لكن لا يترك لهم صنع القرار بل يتحمل المسؤولية كاملة.

¹- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن، 2014، ص

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي

هدف القائد دائما هو إحداث تغييرات إيجابية لطرق العمل من أجل تحسين الأداء، وذلك لمواكبة التغيرات البيئية وتحويل المنظمة نحو الأفضل، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف وخصائص القائد التحويلي وكذلك إلى وظائف وأنواع القائد التحويلي.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الإدارة ومن مفاهيمها مايلي:

❖ يمكن تعريف القائد على أنه " ذلك الشخص الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ".¹

هنا الباحث عرف القائد التحويلي على أنه ذلك الشخص الذي يعمل من أجل تحسين مستوى المرؤوسين فيجعلهم يتجاوزون تحقيق الحاجات البسيطة إلى تحقيق أهداف تطوير الذات، فالقادة التحويليون يهدفون إلى بناء جيل من القادة يتمتعون بخصائص القادة التحويليون.

❖ القائد التحويلي هو " هو شخص لديه رؤية مستقبلية خاصة وصاحب رسالة يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر أنه صاحبها وأحيانا يشعر أن وظيفته تدير بالمعنى، ويستخدم الرموز ويشجع على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ".²

من هذا التعريف نرى أن القائد التحويلي هو الذي يملك إستراتيجية جديدة أي رؤية ورسالة و أهداف جديدة وتعتبر من أهدافه الخاصة، وكذلك يعطي فرصة لأهداف المرؤوسين فالقيادة هنا تدفع إلى مضاعفة الجهود الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة والقيادة أيضا تشجع على إعادة دراسة الأهداف والبحث عن أهداف جديدة.

¹ - إبراهيم بن جامع، الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر، 2009، ص122.

² - سيد الهواري، القادة صناع التغيير، دار الجيل، مصر، 2005، ص77.

❖ كذلك عرف (James) القائد التحويلي بأنه " الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية أيضا".¹

القائد التحويلي حسبه هو ذلك الشخص الذي يؤثر في المرؤوسين من أجل إحداث تغيير سواء كان في البيئة الخارجية أو الداخلية من خلال بتوجيههم و إرشادهم نحو تحقيق الأهداف.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن القائد التحويلي هو الذي لديه قدرة على التأثير على مرؤوسيه، حيث يجعل من الأفراد يضحون بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، حيث يغير إدراكهم، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات بطرق جديدة.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن للقائد التحويلي عدة خصائص نذكر منها مايلي :

- 1-الثقة في النفس: وهي تشير إلى إعتداد القائد برأيه وقدراته الشخصية، زيادة الثقة في النفس تناسب من القائد إلى المرؤوسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس.
- 2-البصيرة و الرؤية: القائد يتميز بنفاذ البصيرة وأن رؤيته ثاقبة للمستقبل وللأمور من حوله.
- 3-الرغبة في التغيير: يتميز القادة بأنهم محبين للتغيير بل أن مرؤوسيهم يرونهم كأداة للتغيير.
- 4-الحساسية للموقف: يتميز هؤلاء القادة بأهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة للموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات.
- 5-الحساسية لمشاعر المرؤوسين: القائد قادر على الإستماع للمرؤوسين، وتقديم الدعم والنصيحة، ويتم ذلك بنظام راق للإتصالات والاجتماعات والمقابلات واللقاءات.
- 6-قدرة عالية على تحديد المشاكل وكيفية حلها: القائد يناقش مشاكل العمل مع المرؤوسين ويقوم بتعريفها، ثم عرض طرق الحل وكيفية مساهمتها في إزالة عقبات العمل ورفع الأداء في المنظمة.

¹ - سهير عادل حامد ،شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة عامة في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 8، 2010، جامعة بغداد، العراق، ص13

7- إثارة حماس ودافعية المرؤوسين: القائد يستطيع أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال إستخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات رنانة، وإستخدام شعارات قوية وأنظمة حوافز ترضي المرؤوسين، والأهم القدرة العالية على الإحتفاظ بمرؤوسيه عند تحقيق الإنجازات المطلوبة.¹

المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي و أنواع القادة التحويليين

القيادة التحويلية ترتبط بمفهوم التغيير والرؤية والإبداع وتحمل المخاطرة، حيث ويرى (السكرانة) أن القادة التحويليين لأجل بلوغهم أهداف يمارسون عدة مهام وسنوضح ذلك من خلال هذا المطلب وكذلك سنتعرف على أنواع القادة التحويليين.

أولاً: وظائف القائد التحويلي

- إدراك الحاجة للتغيير: هنا يجب على القائد الإقتناع بوجود حاجة للتغيير، وأن يكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معيقات التغيير.
- تحديد الرؤية: إذ يوضح القائد للمرؤوسين الهدف النهائي الذي يسعى إلى بلوغه.
- إيصال الرؤية للمرؤوسين: ويكون ذلك بطريقة مقنعة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.
- تطبيق الرؤية: إذ يتطلب ذلك كسب إحترام وتفاعل التابعين، وقيام القائد بتطبيق الرؤية، والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.
- رفع إلتزام العاملين نحو إتجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه، ويطبقها على نفسه، تصبح مهمته زيادة إلتزام أتباعه بها.²

¹ - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط4، مصر، إسكندرية، الدار الجامعية، ص318
² - السكرانة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص422.

ثانيا: أنواع القادة التحويليين

هدف القائد التحويلي بشكل أساسي هو إحداث تغيير جذري في المنظمة، وكذلك في قيم وإتجاهات المرؤوسين وهنا يصبح قائد تحويلي فعال. قام (BURNS) بالترقية بين نوعين من القادة :

1- القائد التحويلي المصلح: هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الإتجاهات الحالية للمرؤوسين المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة وبالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام المعارضة للتغيير.

2-القائد التحويلي الثوري: هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم الإتجاهات التي تحكم المنظمة، فالقائد التحويلي الثوري يميل إلى خلق طرق جديدة للتفكير و لي إحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي كليا.¹

توجد فروقات جوهرية بين القيادة والرئاسة يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تستند القيادة على قوة القيادة، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس.
- القيادة تظهر من الجماعة، أما الرئاسة واجبة على الجماعة.
- القيادة تعمل على مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية روتينية منتظمة دائما.
- مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، إلا القائد الإداري فبالإضافة لذلك له سلطة المنصب أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسميا.
- في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد.
- ليس كل رئيس قائد، وإنما بالضرورة كل قائد رئيس، فالقائد يولد بحمل بالفطرة صفات القائد ولكن الرئيس عليه أن يكتسب هذه الصفات.²

¹- أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 22.

²- ظهار الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 24.

الجدول رقم (02): يوضح الفرق بين القائد والمدير

وجهة النظر	القائد	المدير	القائد	المدير
اليابانية	يبدأ التغيير	يدير التغيير	مطور للخيارات	محدود الخيارات
	المخاطرة	الحماية	ثوري وإنقلابي	محافظ
	أهداف بعيدة المدى	أهداف قصيرة المدى	مندفع	هادئ
الصينية	إستراتيجي	تشغيلي	متوسع في الإتصال	محدد في الإتصال
	روحي	عملي	يصنع لفكرة	يعمل على فكرة سابقة
	شمولي	محدد	القائد يختار المدير	يرفع تقرير للقائد
البريطانية	يعظم	يصغر	يبتكر ويبدع	يتبع
	يقول غدا	يقول اليوم	حدسي	منطقي
	يفكر الصندوق	تفكير محدود	عالمي	وطني

المصدر: :283-28, SAGE,puplications.Inc,USA ,4thed, organizaional chang theory and practice, Burk, w ,2014

المطلب الثالث: عناصر القيادة التحويلية

سنتعرف في هذا المطلب على مكونات أو بالأحرى عناصر القيادة التحويلية بشيء من التفصيل.

و قد حدد باس وأفوليو أربع عناصر للقيادة التحويلية و أن هذه العناصر غير محدودة، ولا يقتصر على

المستوى الإداري الأعلى بل يكون في كل المستويات الإدارية وهي على النحو التالي :

1- الإعتبار الفردي (الإهتمام بالفروقات الفردية)

الإعتبار الفردي لا يشمل المنظمات فقط بل تعدى حتى للمجتمعات وأكبر دليل أن الرسول صلى الله

عليه وسلم كان المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، فهو أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ، وصفه

القرآن الكريم بالرحيم في قوله تعالى " عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم" (التوبة، الآية 128)، وبالرحمة في قوله تعالى " وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين" (الأنبياء، الآية: 107).¹

فالقائد التحويلي حسب هذا العنصر هو الذي يولي إهتمام خاصا بحاجات المرؤوسين من أجل تحقيق الأداء المطلوب ولا يكون ذلك إلا إذا إعتبر نفسه معلم و مدرب وناصح و صديق ووجهه، حيث يعمل على إنشاء فرص جديدة للتعلم مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص حاجات و رغبات المرؤوسين، وتظهر هذه الفروقات بين المرؤوسين من خلال سلوكياتهم مثل التشجيع لبعض المرؤوسين و توفير الإستقلالية للبعض و معاملة البعض الآخر بحزم.²

مما يشجع على الإهتمام بالأفراد يجب أن يكون هناك إتصال دائم بين القادة و المرؤوسين فهذا يساعده بشكل كبير على معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف وبالتالي يدرك بذلك التدريب المناسب هل هو تدريب عام أو خاص، و الإتصال يسهم في إدراك الفروقات بين المرؤوسين و أيضا المواقف التي يقع فيها المرؤوسين تساعد بشكل كبير على معرفة

النقائص وخاصة أثناء العمل الجماعي هذا ما أكدده " باس وستيد لمير " حين قال أن القيادة التحويلية كي لا تكون مجرد سلطة رقابية على المرؤوسين يجب أن تعمل على إرشادهم و الإتصال معهم على نحو دائم لأنها مسؤولة عن تقديم

التدريب و التعليم المستمرين لهم و منحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليين يعملون على تطوير مرؤوسيهم بإتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا.³

و القائد دائما يجب أن يحترم الفروقات الفردية و يعمل جاهدا على سد الفجوات الموجودة بين المرؤوسين، ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال، و يعني كذلك أن يكون هناك تفويض في المهام للمرؤوسين كوسيلة لتنميتهم و القائد هنا يجب أن يجيد الإستماع و الإصغاء لمرؤوسيه ما يعطيهم الثقة و الإطمئنان إذ ما أرادوا قول شيء و أيضا توزيع المهام فيما بينهم ينبغي أن تكون بحسب قدراتهم و إرشادهم لتحقيق المزيد من النجاح،

¹ - حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 32.

² - فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علو التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 67.

³ - حسين محمد المراد، القيادة التحويلية و إدارة التغيير، مصر، 2005، ص 67.

والإهتمام أيضا بمشاعر المرؤوسين تعتبر من أولويات القائد التحويلي وعدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين.

كل هذا يجعل كل مرؤوس يعتقد أن القائد مهتم به إهتماما شخسيا، لذلك يسمي ريني بليس وبرنارد سنكلير هذا البعد ببعد الإستماع.

ويرى **kirk bride** أن هناك عدة مؤشرات للإعتبارات الفردية: وهي إدراك الاختلافات بين الأفراد و الإستماع الجيد للتابعين و تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر و الترويج لفكر التطوير الذاتي.¹

وقد لخص نورث هاوس 2004، بول كير كبرايد 2006، باربوتو كومينز 2007 أيضا بعد الإعتبار الفردي عند القائد التحويلي كالتالي :

- هو مستمع نشيط لحاجات المرؤوسين.
- يجعل علاقاته شخصية مع المرؤوسين.
- يعمل كمدرّب ومستشار للمرؤوسين.
- يعمل على تعزيز التنمية الذاتية للمرؤوسين.

2- الإستشارة الفكرية:

مواقف كثيرة تبرز كيف أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يشرك أصحابه في صناعة القرار، ويستشير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وما تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق وفي غزوة الأحزاب إلا بعضا من تلك المواقف. يقول الله تعالى " وشاوروهم في الأمر فإذا عزمنا فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (سورة آل عمران، الآية : 159).

و يعرف " أحمد بن سالم العمري " الإستشارة الفكرية على أنها " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل،

¹ - أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الازهرية ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، فلسطين، 2010، ص18.

والبحث عن حلول منطقية لها"،¹ من خلال هذا التعريف فإن الإستشارة الفكرية تجعل القادة أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات.

وفي هذا البعد يتبع القادة أسلوب معين في التعامل مع المرؤوسين بحيث يقوم القادة التحويليون بتوجيه جهودات مرؤوسيههم و مقدراتهم ليكونو مبدعين ومبتكرين، وذلك عن طريق زيادة وعيهم بحجم التحديات و تحفيزهم على حل المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة وتكون بطرق أكثر تطور.

والقادة التحويليين هم الذين يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية التعبير لها وبالتالي فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة بالمشاركة بين كل من الرئيس والمرؤوسين وتنفيذها بالالتزام الكامل من قبل المرؤوسين.²

والقادة في هذا البعد لا يجب أن يكون إنتقادهم علني للأخطاء التي يرتكبها المرؤوسين معنى ذلك لا يكون نقد عام وتوجيه اللوم لأي من المرؤوسين في حال حدوث مشكلة لأن ذلك يؤثر على مبادرتهم في المستقبل ويمنعهم من تقديم أفكارهم والمشاركة بها خوفا من النقد.³

ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين وإعطاء فرص للإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومحاولة تعديلها في حالة الخطأ وتجربتها، وهذا يعني أن القائد يمارس التقمص العاطفي من خلال هذا البعد من أجل تحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

فالإستشارة الفكرية تعتبر أداة للإبداع يتم إستعمالها كثيرا في المنظمات لإيجاد حلول للمشاكل، أو تطوير منتج جديد أو إعادة التنظيم الداخلي أو تكوين علامة تجارية، فهي تعتبر وسيلة للعثور على الأفكار الجديدة خاصة في ظل بيئة تتسم بالحرية وعدم وضع سقف للحلول المقترحة.⁴

¹- العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 01، جامعة الكويت، 2002، ص20.

²- عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 01، الأردن، 2009، ص29.

³- شين فيروز، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، مرجع سابق، ص 71.

4 - Jana Dicoová , Ján Ondrus, Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010.

تعد الإستشارة الفكرية ضرورة حتمية في يومنا هذا لأنها تعتبر أداة للإبداع خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضى الوظيفي وتعمق إلتزامهم وولائهم للمنظمة.

وبالتالي من خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الإعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل و إن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤدونه.

3- -الحفز الإلهامي:

كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعلى بشراته صلى الله عليه وسلم للعشرة المبشرين بالجنة لدليل على تحفيز الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه ومن يأتي من بعدهم للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة.

وقد عرف " أحمد بن سالم العمري " التحفيز الإلهامي على أنه " قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإستخدام الأسلوب اللفظي والرموز والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول "¹ من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن القادة التحويليين يسعون لإيصال توقعاتهم لمرؤوسيههم بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطريقة بسيطة فهم يحاولون زرع الحماس وروح التحدي لديهم.

يشير الدافع الإلهامي إلى إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية واضحة عن المستقبل، وإظهار التفائل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي بينهم، إلى جانب بناء العلاقات القوية وبث التشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة، فالغرض من

¹ - العامري أحمد سالم، مرجع سابق، ص22.

التحفيز الإلهامي هو تحديد القائد لمعنى العمل الذي يؤديه المرؤوسين والتحديات التي تواجه حياتهم المهنية داخل المنظمة.

عرف " الطجم السواط " التحفيز بأنه " عبارة عن مؤثر خارجي يشجع الفرد على القيام بأداء أفضل، فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى القيادة أن لدى الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح من أجل ذلك حافزا لإستثمار كل طاقاته لصالح العمل"¹. فالتحفيز حسب التعريف هو كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يزود المرؤوسين بالتحديات، ويجعل عقابياتهم وإبداعاتهم تزيد، مما يحثهم على بذل المزيد من الجهد، من أجل تحقيق نجاحات الفريق والمنظمة.

أما الأساليب التحفيزية يمكن حصرها في التواصل المستمر مع المرؤوسين، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وإعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإشادة و الإعتراف بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهامهم، وحماس القائد هو مثال على تحفيز المرؤوسين فهذا يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

وقد تتعدى طريقة التحفيز إلى الحوافز الملموسة والتي عادة ماتنحصر في الشق المادي كالمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية.

4- التأثير المثالي (التأثير الكاريزمي):

إن الرسول صلى الله عليه وسلم كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة " (الأحزاب، الآية : 21)، وقد تميزت شخصيت الرسول صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والإحترام.

و أول من إستعمل مفهوم الكاريزما هو السيسولوجي "ماكس وير" وأصلها يوناني ومعناها هدية الآلهة أو هبة الآلهة ، ويعني أن هذه الهدية وهبتها الآلهة، فالقيادة الكاريزمية شخصية ساحرة وجذابة وقادرة على الإنتصار في أوقات الأزمات، فالقادة التحويليين يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم بأن يكونوا قدوة

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط04، السعودية، 2003، ص19.

لأتباعهم¹. مما يؤدي إلى غرس الفخر والإعتزاز في نفوس المرؤوسين وتحقيق الثقة والإحترام بين القادة والمرؤوسين.

والتأثير المثالي يعني أن القادة التحويليين يتصرفون بالطرق التي تجعلهم بمثابة قدوة لمرؤوسيتهم، حيث يتمتعون بالإعجاب والتقدير والثقة والإحترام ويولدون شعور بالفخر و الإعتزاز في نفوس المرؤوسين، فيصبحون مثلاً للأخلاق والقيم في عيون مرؤوسيتهم، وعدهم المثل العليا لهم، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القادة والإنصياع برغبة إلى كل مطالبهم هذا ما أبدته " أفوليو وآخرون " حين قالوا أن التأثير المثالي هو " إظهار مشاعر الإحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من المرؤوسين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".² فالتأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر للقادة كنماذج للدور، فالكاريزما هي مجموع الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذي بها المرؤوسين.

وهذا ما أكدته " باس وأفوليو " حين قالوا أن هناك بعدين للتأثير المثالي هما: " الصفات المثالية " والتي يتصف بها القائد مثل خبراته ومقدرته الذهنية وكذلك " السلوك المثالي " وتظهر في سلوك القائد مع الأتباع كالاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين³.

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون من حوله ويتأثرون به كثيراً إلى جانب مقدرته على الإرتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية والإحساس العميق بالرسالة، وتعبير الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء و الإلتزام و الإعتراف للقائد فهي تعرف المرؤوسين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، إذ يكون المرؤوسين منفتحين للقائد والقادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميولهم لتقبل المخاطرة.

¹ - فيروز شين، مرجع سابق، ص 89.

² - Bruce J. Avolio, David A. Waldman, Francis J. Yammarino, **Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership**, Journal of European Industrial Training, 1991 , Vol. 15 Issue: 4,P10.

³ - Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio , **Transformational leadership**, Lawrence Erlbaum Associates s, 2nd ed, New JerseyUSA,2006, P06.

جدول رقم (03): يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي	- الرؤية - الإحترام - الصدق - الثقة - التكامل - القوة - مشاركة المخاطر
الحفز الإلهامي	- الحماس - الرؤية - الإلتصالات - النصح والإقناع - الإلتزام بالأهداف
الإستشارة الفكرية	- العقلانية - الإبداع - حل المشاكل - التعزيز
الإعتبار الفردي	- الإهتمام الشخصي - الإستماع - المتابعة - المساواة - التمكين

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب ، مرجع سابق، ص16.

للقيادة التحويلية أربع عناصر لكن في بحثي هذا ركزت على عنصرين الإعتبار الفردي و التحفيز الإلهامي.

إن نجاح القيادة التحويلية أو فشلها غير مرتبط بخصائص القائد التحويلي (الإعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، والإستشارة الفكرية) فقط، بل تتأثر بطبيعة المرؤوسين والمناخ التنظيمي (الظروف المناخية) السائد في المنظمة أي كل أركان القيادة لها تأثير على القيادة التحويلية.

فالمرؤوس قد يجد التحفيز المناسب وفي الوقت المناسب كذلك (التحفيز الإلهامي)، ويحضى بإهتمام ورعاية خاص فيما يخص حاجاته من قبل الرئيس (الإعتبار الفردي)، وتجذ القائد يعلمه كيفية التصدي للمشكلات بطرق جديدة تتميز بالإبداع (الإستشارة الفكرية)، ويعتبر بمثابة قدوة له في القيم والأخلاق (التأثير المثالي)، إلا أن المرؤوس لا يأخذ كل هذا لأجل تطوير ذاته وتحقيق الإبداع وبالتالي عدم نجاح القيادة، و هذا قد يكون بسبب نقص المؤهلات الفكرية أو الخوف من الجديد أو الرغبة في الإبقاء على القديم وعدم تبني التغيير، و ثقافة المرؤوس والتنوع الثقافي قد لا يتوافقا و الثقافة التنظيمية للمنظمة هذا سيؤثر سلبا على فهم القائد، وهذا يؤثر على العلاقة بين الرئيس ومرؤوسه، وكذلك صفات وشخصية المرؤوس وقد تكون هذه الصفات جسمية أو نفسية أو سلوكية تتدخل في تحديد نوعية العلاقة بينهم ، وقد يكون المشكل أساسا في القائد بسبب عدم خبرته أو غير قادر على توصيل المطلوب منه لمرؤوسه.

يعتبر التأثير أيضا هو لب القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة لذا فإن أي تأثير عشوائيا أو تعسفيا لا يدخل ضمن عناصر القيادة، بل يؤثر على درجة نجاح القيادة التحويلية وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم بمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق الذات ، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على مواجهة احتياجاتهم الضرورية.

كما أن الموقف أو الظروف الداخلية للمنظمة ربما تكون غير مناسبة لتبني القيادة التحويلية التي تتميز بالإبداع، وقد يرجع ذلك لنقص الإمكانيات المادية أو عدم معرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى تحديد نوعية التدريب وتطور المرؤوسين، فالمناخ التنظيمي السائد يلعب دور هام في تبني فكرة دون أخرى،

فالقيادة التحويلية مثلها مثل أي قيادة لها مكونات يجب أن تتفاعل مع بعضها لتكون نتيحتها قيادة تحويلية ناجحة، فالقائد يجب أن يكون في إتصال مستمر بمرؤوسه وعلى إطلاع دائم بالظروف السائدة، وكذلك المرؤوس.

خلاصة الفصل:

الكثير من الباحثين في جانب التسيير أعطوا مساحة كبيرة من بحوثهم للقيادة التحويلية، نظرا لأهميتها حيث أنها تتناسب وبيئة الأعمال التي صارت تنشط فيها المنظمات، والتي تتسم بالتغيير و التعقيد والمنافسة العالية، وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم القيادة التحويلية من خلال مناهج معينة ومبادئ خاصة.

تنوع المهارات المطلوبة في القادة ليكونوا تحويليين، ولعل أبرزها إمتلاك رؤية مستقبلية واضحة، واقعية وملهمة، حتى تحفز فريق العمل وتشعرهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، وأن يمتلك القائد مهارات الإتصال لإقناع العاملين بهذه الرؤية وتشجيعهم للعمل ومواجهة الصعاب و التحديات لتحويل الرؤية إلى واقع، بالإضافة إلى أن يعطي القائد لمرؤوسيه كل المساعدة التي يحتاجونها، والأهم من ذلك أن يكون القائد مضرب المثل في العمل والتفاني وإحترام العاملين وتقديرهم.

إن القائد التحويلي لا يستطيع إحداث التغيير في المنظمة إلا من خلال التعاون مع مرؤوسيه لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، ثم العمل على تطبيقها، فالقائد التحويلي يجب أن يكون مبدعا ويعمل على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة.

و لتعميق الفهم أكثر حول دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمنظمات سوف يتم التطرق في الفصل التالي إلى تحديد أهم الجوانب المتعلقة بمفاهيم: الإبداع التنظيمي، تعريفه، عناصره، أنواعه، ومستوياته، وإبراز كيف أن للقيادة التحويلية دورا أساسيا في تحقيقه من خلال بعديها الإعتبار الفردي و التحفيز الإلهامي ، و أخترنا هذين البعدين لعدة أسباب.

الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

– تأطير نظري –

تمهيد

يعد الإبداع من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، ولقد أصبحت حاجة المنظمات له متطلبا إجباريا إذا أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على إستمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، فالإبداع له أهمية كبيرة للمورد البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه.

كما ينبغي تقدير و الإعتراف بأهمية الإبداع التنظيمي، وأن دور المنظمة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن هذا الأخير هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من إحتياجات البيئة المحيطة به نظرا للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر، وللتعرف أكثر على الإبداع التنظيمي سنتطرق إليه بشيء من التفصيل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

لقد أصبح الحديث عن إدارة الإبداع وتطويره أمراً مألوفاً، وهو يمثل أحد محاور إهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، إذ ينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية، سنعرض في هذا المبحث تعريف الإبداع، ودوافع الإبداع و مراحل ومعوقاته وأخيراً أنواع الإبداع.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

هناك محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع، حيث قام كل واحد منهم إبراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي وجدت هناك بعض التعريفات فرضت نفسها.

أولاً: تعريف الإبداع

في اللغة

الإبداع كما جاء في لسان العرب من " بدع يبدعه بدعا وإبتدعه: أنشأه وبدأه، والبديع والبدء، الشيء الذي يكون أولاً".¹

في الاصطلاح

تتعد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم دقيق ومحدد للإبداع، وهذا راجع لإرتباطه بالجوانب الشخصية و النفسية والسلوكية وحتى الإجتماعية للفرد وستتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع.

❖ حيث يعرف الإبداع بأنه " عبارة عن المبادرة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير ".²

يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع نمط جديد يستخدمه الفرد للتخلص من الروتين وهي مبادرة يقوم بها، و أبرز هذا التعريف أن الإبداع صفة يجب توفرها في الفرد من أجل التغيير.

¹ - إبن المنظور، أبي الفضل، جمال الدين، لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت، لبنان، ص06.

² - محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، 2008، ص305.

❖ عرف غسان عبد الحي الإبداع بأنه "إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج".¹

الإبداع هنا هو وضع طرق وحلول جديدة، بشرط أن تكون لها فائدة، ويشمل الإبداع أيضا الإبداع في الأنظمة، و الخروج من المؤلف إلى الحديث سواء في طرق حل المشكلات أو المناهج و أو في أساليب العمل في حد ذاتها.

❖ ويرى موريس شتاين أن الإبداع "عملية تكوين الفرضيات وإختبارها وتوصيل النتائج وقد يظهر الإبداع في جوانب منها، أو في جميع جوانب هذه العملية".²

يشير التعريف هنا إلى أن الإبداع عملية تفكير معرفية تبدأ من صياغة الفرضيات ثم وضعها محل التجربة ثم إستخلاص النتائج و تعميمها أي يقوم على مناهج البحث العلمي والإبداع قابل للنمو والتطور.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للإبداع بأنه :الوصول إلى أفكار جديدة لم يتم الوصول لها من قبل لتحقيق أهداف معينة.

عند تناول موضوع الإبداع لابد من الإشارة إلى بعض المفاهيم ذات الصلة وتمثل فيما يلي :

✓ **التغيير**: هو عملية الانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية أفضل، وذلك من خلال فترة زمنية محددة و بأدوات وأساليب معروفة للوصول إلى أهداف تعود بالنفع.³

✓ **الإبتكار**: هو تركيب الأفكار المتباينة بأسلوب فريد وملائم لسياق أو مسألة أو مشكلة ما.⁴

وكذلك يعرف بأنه هو التطبيق الخلاق للأفكار.⁵

✓ **الذكاء**: مجموعة من العمليات عقلية تتمثل في الإدراك و الذاكرة و التفكير المتشعب، التفكير المركز ثم التفكير التقييمي.⁶ ويعتبر الذكاء من متطلبات الإبداع.

1 - عبد العزيز سعيد، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 21.

2 - نزيه حمدي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 239.

3- خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحولية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية، 2016، ص 42.

4- برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، مصر، 2008، ص 42.

5 - Systèmes de management de la qualité – Principes essentiel et vocabulaire , Ibid , p 12.

6- Dimitri Uzunidis , **l'innovation et l'économie contemporaine** , collection du service des études et de la statistique du ministère de la région wallonne, Bruxelles, 2004,p158.

- ✓ **التطوير:** هو تغيير مرغوب وهو نمو بالمقارنة مع الحالة السابقة، عوائده تصبح قابلة للقياس مع الوقت ويمكن أن يبقى غير ظاهر ويؤدي إلى نتائج هامة.¹
- ✓ **الاختراع:** يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل، ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة.²

ثانياً: دوافع الإبداع

من ضمن الدوافع التي أدت إلى ظهور الإبداع ما يلي:

- الظروف المتغيرة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو إجتماعية التي حتمت على المنظمات مواكبة التطورات بأسلوب إبداعي يضمن بقائها وإستمراريتها.
- الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها هو كذلك يحتم على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والإستمرار في السوق .
- ندرة الموارد هي كذلك الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية لتحقيق الأهداف في ظل الموارد المتاحة.
- المسؤولية الإجتماعية: تقوم بين المنظمات والعاملين علاقات متداخلة فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونة، وتعمل في زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم.³

المطلب الثاني: مراحل الإبداع و معوقاته

الإبداع يقوم على عدة مراحل سنتطرق لها في هذا المطلب، وهناك كذلك عدة معوقات تقف حاجزاً أمام تحقيق الإبداع ونجاحه.

أولاً: مراحل الإبداع

هناك العديد من الإقتراحات والكتاب و الباحثين بشأن مراحل عملية الإبداع، لكنها تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، لكننا إختارنا التصنيف الأكثر شيوعاً و الذي يقسم الإبداع إلى أربع مراحل وهي كالتالي :

¹ - Sylvain Breuzard , **Expérimentation Innovation** , Guide d'autodiagnostic - Cahier de route- CJD (Centre Des Jeunes Dirigeants) , <http://www.fineprint.com>.

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، للطبعة الأولى، 2003، ص 71.

³ - منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 40.

1-مرحلة إدراك الحاجة للإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تعطي المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لإستمرارها وبقائها.

2-مرحلة المبادرة بطرح الفكرة الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الإقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار.

3-مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4-مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزء من المنظمة ،حيث يرتبط بثقافة و معايير إجراءات الرقابة بالمنظمة.¹

ثانيا: معوقات الإبداع

للإبداع أهمية كبيرة هي الوقت الراهن، والكل يسعى إلى الوصول إلى تفكير إبداعي لينتقل من القدم إلى الحديث ويواكب التطورات الحاصلة في المحيط، إلا أن هناك عقبات تحول دون ذلك ومن تلك المعوقات نذكر مايلي :

1-المعوقات الشخصية: وتتمثل في العناصر التالية

- التمسك بالنمط التقليدي للأراء.
- التخوف من عدم إمتلاك القدرات الكافية للإبداع.
- التمسك بالنمط التقليدي للتفكير.
- الخوف من الفشل و تحمل مسؤولية النتائج.
- قلة المعرفة والرضى بالواقع.

¹ - هيجان، عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999، ص 250-254.

2-المعوقات التنظيمية: وتتمثل في العناصر التالية

- الإلتزام الحرفي للقوانين.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
- المناخ التنظيمي غير مشجع على الإبداع.
- غياب القيادة الإدارية المؤهلة.
- الإفتقار إلى الخبرة.

3-المعوقات الإجتماعية: وتتمثل في العناصر التالية

- إحترام مسلمات تعيق الإبداع.
- التسرع في تقييم الأفكار.
- قلة التكامل الإجتماعي بين أعضاء المنظمة.
- عدم مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.¹

المطلب الثالث: أنواع الإبداع

هناك عدة تصنيفات للإبداع من قبل الباحثين إعتقادا على منطلقات مختلفة، نوجزها كالتالي:

❖ الإبداع وفق مجالاته:

1- الإبداع التنظيمي: ويتمثل في التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال وعمليات المنظمة وسياساتها،

وإستراتيجيات جديدة ونظم رقابية جديدة أيضا وغيرها²، ويشمل الأبداع التنظيمي مايلي:

➤ إبداع متعلق بالأهداف: ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي يجب تجديدها وتطويرها بإستمرار،

بحيث تجمع بين التحدي لقدرات المنظمة والعاملين، وبين الواقعية التي يجب تحقيقها.

➤ إبداع مرتبط بالهيكل التنظيمي: ويتضمن (القواعد، الإجراءات، الأدوات، إعادة تصميم العمل، تحسين العلاقات

بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم)، وهو مايجب تطويره وتحسينه حتى يتلائم مع ظروف المؤسسة وبيئتها وعمرها.

¹ - خالد الزعبي وحسن الزعبي، قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، المنارة للنشر، 2007، ص20.

² - إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 4، العدد 8،

- إبداع متعلق بالمنتج أو الخدمة: ويتضمن إنتاج منتجات أو خدمات جديدة، وهذا للإستجابة للحاجات والرغبات المتطورة للزبائن.
- إبداع متعلق بالعملية: ويركز على الكفاءة والفعالية وتطوير العمليات داخل المنظمة، مثل عمليات التشغيل و إدارة الموارد البشرية.
- إبداع مرتبط بخدمة المستخدمين: ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستخدمين تفوق توقعاتهم، مما يضمن رضاهم وولائهم.¹

2-الإبداع الفني: يشمل تغيرات في أساليب تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكذلك تغيرات في أساليب الإنتاج و إدخال الحاسوب في العمل وغيرها.²

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي

لكي تنجح المنظمات في عالم اليوم ينبغي عليها أن تكون منظمات مبدعة، وذلك من أجل البقاء والإستمرار و الإزدهار فهو صمام أمان لتحقيق النجاح، وسنعرض في هذا المبحث تعريف الإبداع التنظيمي خصائصه وعناصره وكذلك أنواعه ومستوياته.

المطلب الأول: تعريف الإبداع التنظيمي

إختلفت تعاريف الإبداع التنظيمي باختلاف الباحثين حيث لم يتوصلوا إلى تعريف محدد، وسنحاول التعرف إلى العديد من التعاريف للإبداع التنظيمي :

❖ يعرف الإبداع التنظيمي على أنه " قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو إستخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن إستخدمتها ".³

عرف الباحث هنا الإبداع التنظيمي على إنه يشمل إكتشاف وتطبيق طرق إنتاجية جديدة، و تقديم منتجات وخدمات جديدة غير موجودة من قبل.

¹ - السلطان فهد بن صالح، التحديات الإدارية في القرن الواحد وعشرون، مطابع الخالد للأوسفت، 2004، ص 16-17.

² - إيمان عسكر حاوي، ، الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 54.

³ - حيزر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 201، ص 288.

❖ الإبداع التنظيمي "هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أوضح أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".¹

الإبداع التنظيمي حسب الباحث هو تبني العاملين في المنظمة لأفكار جديدة أو تطبيق ما هو مفروض عليهم من أجل التحسينات ومن أجل التغيير أيضا في أنشطة ومراحل أو مخرجات المنظمة.

❖ يعرف كذلك الإبداع التنظيمي على أنه "إحداث التغيير في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية وإحلال نماذج جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين".²

يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع التنظيمي غير مادي ويهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير و إستبدال ما هو قديم منها بالحديث، لتنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن وضع تعريف شامل للإبداع التنظيمي: هو عملية تسمح للمنظمة من خلال أفرادها بتبني أفكار جديدة سواء في خدمة أو منتج أو حتى في أسلوب عملها وهذه الأفكار الجديدة توظفها لخلق ميزة تنافسية مستدامة و بذلك تستطيع تحقيق رؤية الريادة.

من خلال كل هذه التعاريف يمكن إستخلاص خصائص الإبداع كالتالي:

- الإبداع التنظيمي يعني التمايز و الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين.
- الإبداع التنظيمي يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- المبدع أن تكون المحرك الأول في السوق و في هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون.

¹ - سيد عيد حبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، مذكرة ماجستير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، فيفري 2008، ص18.

² - شريط غياط، محمد بوقموم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات المتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص 52.

- الإبداع التنظيمي هو القدرة على إكتشاف الفرص وهو يمثل النمط الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.

- الإبداع التنظيمي هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.¹

المطلب الثاني: عناصر الإبداع التنظيمي

هناك العديد من الباحثين تناولوا موضوع الإبداع فنلاحظ أن هناك تشابه بين أغلب الباحثين والكتاب في عناصر الإبداع التنظيمي نذكر منها مايلي :

1-الطلاقة:

المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، البدائل، الحلول عند الإستجابة لمثير معين في غضون فترة محددة ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، و التحول من الفكر إلى فكر آخر، والطلاقة في جوهرها هي عملية تذكير وإستدعاء إختيارية للمعلومات، الخبرات، أو المفاهيم التي سبق تعلمها.

وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاث أنواع وهي:²

✓ **الطلاقة اللفظية:** أي القدرة السريعة على إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية و إستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي، مثل كتابة أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف (ش).

✓ **الطلاقة الفكرية:** وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار في وقت محدد بغض النظر عن نوع هذه الأفكار أو مستوياتها أو جوانب الجدة فيها، والطلاقة في التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم، مثل ذكر كل النتائج المترتبة على عدم إستخدام مهارات الإبداع عند العاملين في المنظمة.

✓ **طلاقة الأشكال:** هي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الإستجابة لمثير وضعي أو بصري، مثل رسم أكبر عدد ممكن من الأشكال بإستخدام (المثلث، الدائرة، الخط المستقيم).

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 49-84.

² - سليم إبراهيم الحسينة، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009، ص 124-125.

2- الأصالة:

المقصود بها القدرة توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. وهي أكثر العناصر إرتباطا بالإبداع وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعد هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد غير مألوف.

أما الأصالة حسب مريم بنت أحمد الأحمد هي " التفرد أي القدرة على التفكير بطريقة جديدة أو التعبير الغريب والقدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الشائعة"¹. وهذا ما أكده " جيليفورد " عن الأصالة حين قال أنها تعني إنتاج ما هو غير مؤلوف، فالمقصود بالجديد أن يكون الشيء جديدا بالنسبة لصاحبه.²

ومن هذا التعريف نستنتج أن هذه الأفكار تتصف بالمهارة وعدم الشيوع وكذلك الندرة من الناحية الإحصائية، أي قليلة التكرار داخل مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها الفرد، كما يجب أن تكون هذه الأفكار جديدة، و المنظمة يمكنها إنجازها.

3- الليونة:

المرونة والليونة هناك الكثير من الباحثين يرونهم مترادفان، لكن هناك فرق بينهما:

فالمرونة: سلوك رد فعلي أو تكيفي أو دفاعي يعتمد على الإستجابة السريعة و التأقلم المستمر مع تغيرات المحيط، في حين الليونة: هي سلوك إستباقي أو هجومي الذي يسمح بالتأثير في المحيط و توجيهه بحيث تعمل المنظمة على التأثير في بيئة عملها من خلال سلوكيات إبداعية و مواردها و قدرتها التي تملكها، فالليونة أو المرونة الإستباقية تشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة أو أساليب عمل جديدة و ليس المفهوم التقليدي للمرونة الذي يركز على قدرة المنظمة في تعديل أحجام منتجاتها و خدماتها و عملياتها وفقا لمتطلبات السوق المتغيرة.³

¹ - مريم بنت محمد الأحمد، إستخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 107، جامعة تبوك، السعودية، ص 15.

² - سهام مطشر الكعبي، الإبداع المفهوم، الأبعاد، المراحل و سبب ل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، جامعة بغداد، 2013، ص 14.

³ - سلامي أحمد، جريبي السبتي المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44، ص 79.

فالمرونة تعني التكيف و التغيرات البيئية أو التغير و إمكانية العودة للحالة الأصلية، و الليونة هي التغير في المحيط بشكل إبداعي دون العودة.

4-الحساسية للمشكلات:¹

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن الكشف عن المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حلها.

و يعد الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني هذا الأخير أن الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وحجمها وتحديدتها تحديدا دقيقا وإستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها من خلال الفهم العميق للدور أو الموضوع قيد الدراسة، فكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة وتعمق في إستيعاب الدور أو فرص التوصل لأفكار جديدة ومفيدة، حيث أن الشخص المبدع يمتلك حساسية مفرطة إتجاه المشكلات فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.

5-القدرة على التحليل:

يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وإملاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والإحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضا إعادته تنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير، ويمكن أن يتناول الفرد الذي يملك مهارة التحليل فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته ليصبح عمليا.

ويقصد أيضا بالقدرة على التحليل القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها.²

¹ - نفس المرجع السابق، ص 18-19.

² - القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، عمان، 2002، ص 305.

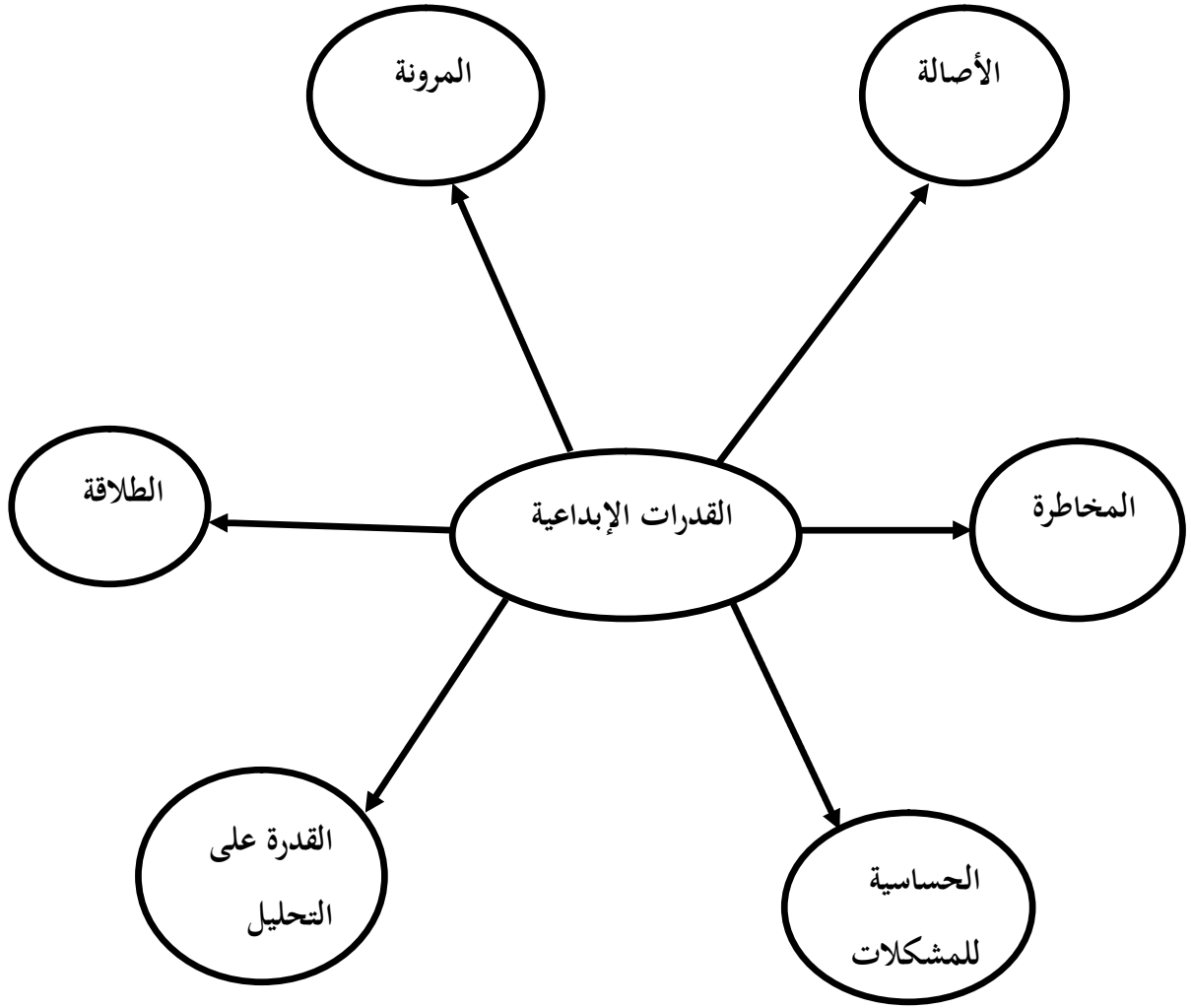
6-المخاطرة:

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الحديثة والبحث عن حلولها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المرتبة عن ذلك، هذا ما أكده النمر سيعود عندما عرف المخاطرة بأنها " الإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها."¹

وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها.

¹ - النمر سيعود، الإدارة العامة، الطبعة 01، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ص 24.

الشكل رقم (01): القدرات الإبداعية



المصدر: سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009، ص 250،
بتصرف.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستويات الإبداع

الإبداع التنظيمي أنواع عديدة تختلف باختلاف الباحثين والكتاب، وله كذلك مستويات سنتطرق إليهما بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي

هناك عدة تصنيفات للإبداع حيث كل كاتب يصنفها حسب ما يراه مناسب لمجاله، وهناك من يصنفه حسب درجة التغيير إلى:

❖ الإبداع وفق درجة التغيير

➤ الإبداع الجذري:

وهذا النوع يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج، تسويق، وإدارة إستراتيجية بحيث أن هذا التكامل يؤدي إلى خلق منتج أو خدمة أو عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل، فهي مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق وهذا التغيير الجذري قادر على تغيير السوق أو الصناعة الحالية واستبدالها بصناعة جديدة تعتبر بديلا أقوى. ومن هنا فالإبداع الجذري سيؤدي إلى إكتشاف أسواق جديدة، وبالتالي دخول المنظمة المبدعة لمجال نشاط جديد تماما أو إعادة تعريف الصناعة وهذا الإبداع يجعل من المؤسسة رائدة في المنافسة.

➤ الإبداع التدريجي:

يعبر هذا النوع عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا، من خلال إبداع جزئي في جوانب المؤسسة و التي يتم إدخالها على طرق الإنتاج والتسيير المتبعة والمنتجات الحالية، أو تعديلات مهما كان حجمها والتي تمس الإدارة والمنتجات والخدمات، والتي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يسهم في تحقيق ميزة في السوق.¹

¹ - دراج عفيفة ودراج نبيلة، الإبداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنها، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2011.

ثانيا: مستويات الإبداع التنظيمي

هناك ثلاث مستويات للإبداع التنظيمي تكمل بعضها البعض وجميعها ضروري للمنظمات المعاصرة وهي :

- الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، حيث يجب أن يتميز الشخص المبدع بالمخاطرة وأن يتميز بدرجة عالية من الذكاء وتكون له دافعية عالية، ومن خصائص الشخص المبدع مايلي:

- المعرفة: وهي مجموع ما تعلمه وما إكتسبه الفرد من معارف من خلال قراءاته وممارساته، ومعايشته للأحداث والأعمال، فهذا الرصيد المتراكم يعتبر مخزن ومنبع الأفكار والحلول الإبداعية.
- التعلم: ويقصد بها إكتساب الفرد القدرة على مواجهة المشاكل وإكتشاف مناهج لحلها، وتعلم مهارات التفكير وتهيئة الفرص المثيرة له أمران في غاية الأهمية في تنمية الإبداع.

- الإبداع على مستوى الجماعات

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، حيث تتعاون الجماعات فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و المساهمة في التغيير نحو الأفضل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة، إن إبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

ويتأثر إبداع الجماعة بالمشاركة والتعاون و بالرؤية والرسالة و كذلك بالإلتزام بالتميز في الأداء.

- الإبداع على مستوى المنظمات

إن الإبداع في المنظمات المعاصرة على إختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيء كماليا ، وإنما بات أمرا ضروريا ملحا لا غنى عنه إذ ما أرادت البقاء والإستمرار ،وعلى المنظمات أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الإستطلاع، وعلى المنظمة تعزيز ذلك من خلال توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب ولمشاركة في الندوات والمؤتمرات، وضرورة تعلم حل المشكلات بطرق إبداعية.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد حلول المشكلات أو معالجة الوضعيات التي يمكن التعرض لها في عمل وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لإكتشاف المشكلات وهو التعود على التفكير المطلق والشامل، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.¹

المبحث الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي

إن تنمية وممارسة الإبداع في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة والقيادة التحويلية خاصة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم لذلك، إذ أن المتفحص في أدبيات الإبداع و الدراسات الميدانية في هذا المجال يجد أن هناك قدرات المرؤوسين تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال :

- تشجيع العاملين على حل المشاكل والتصدي لها، وعدم إنتظار تدخلات ومبادرات القيادات، كما يجب عرض الحلول ومناقشتها بشكل مفتوح أمامهم.
- فسح المجال للعاملين ليقوموا بوضع الأهداف، أو على الأقل يشاركوا في وضعها، وهذا ما يخلق فيهم الإلتزام لتحقيقها.
- القائد يجب أن يكون مضرب المثل في تقديم أفكار وحلول جديدة، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً، إذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ويلتزم بالإجراءات الحرفية ولا يلقي إهتماماً لما هو جديد.
- لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعه للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله منهم ومناقشتهم فيها إبلاغ الآخرين بها وتطبيقها تطبيقاً ملائماً، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى

¹ - حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص359.

تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة.¹

وفيما يلي سنعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى المطلبين التاليين:

المطلب الأول: تأثير التحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي

لا يكون القائد التحويلي ناجحاً إلا إذا كان قدوة لمؤوسيه في الدقة والوضوح، وتنفيذ التعليمات حتى يكون أداء العمل بأفضل طريقة، ويزرع بذلك فيهم صورة جميلة يبعث فيهم روح التفاؤل ويشجعهم على الأفضل، ويعد الوضوح من أهم صور إهتمام القائد بعمله، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي إنطباعاً بالثقة به كقائد من ناحية، ويدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، والقائد الذي يخبر مرؤوسيه بأنه يوجد مقابل لكل إبداع في العمل يوفر دافعا نفسيا يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات مهارات.

وكذلك قدرة القائد على نشر ثقافة التنافس من شأنها إستثارة قدراتهم الإبداعية، ويرى "كونجر" أن القيادة التحويلية هي التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة،² من خلال هذه الرؤية نلاحظ أن "كونجر" يرتقي بحاجات المرؤوسين التي يسعى القائد على تحقيقها مجرد حاجات فيزيولوجية وحاجات أمان، يسعى المرؤوس إلى تغطيتها من خلال المقابل المادي الذي يتلقاه نظير عمله بالمنظمة، إلى مستوى أرقى يتمثل في الحاجة إلى الإبداع وتحقيق الذات.

وفي هذا الصدد يرى "الهوري" أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد إلى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.³

يرتبط تحقيق الإبداع التنظيمي بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية، من خلال السلوك التحفيزي الذي يخلق ثقافة التسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم

¹ - شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 14-42.

² - Conger, M, **Leadership: learning to share the vision**, Organizational Dynamics, winter, Vol. 19, issue 3, 2002, P:47.

³ - سيد الهوري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2014، ص 19.

على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والإعتراف والإشادة بإنجازاتهم، من أجل الرفع من مستويات الأداء. وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة يخلق مرونة كبيرة في التواصل بين أجزاء التنظيم وسرعة كبيرة في تنفيذ الإستراتيجيات، وذلك باستخدام لغة واضحة تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين، بالإضافة إلى الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، والرفع من سقف الطموح وتوقعات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.¹

من ناحية أخرى على القائد أن يتمتع بمهارة الإقناع والمناقشة والحوار، فالحوار له دورا مهما في التنمية الذاتية من حيث الإقناع أنه يستهدف في الأصل إيضاح النقاط الغامضة لدى المتحاورين، مما ينتج عنه نوع من النضج العام فمن خلال الحوار يكتشفوا نقاط الضعف في الرأي وفي المواقف الفكرية وبذلك بالإطلاع على أفكار الآخرين لا تساعد على تنمية الأفكار فحسب بل وإنما تعطي نوع من الشعور بالأمان والثقة إذ توفر جسرا للإنتلاق نحو بناء أفكار جديدة ومتنوعة فالإبداع صناعة العقل والعقل يحتاج إلى الملاحظة أو فكرة جزئية أو تجربة شخصية، ومعظم ذلك يتوفر في العادة من إقتراحات الآخرين وأعمالهم.

لقد قسم الباحثون الحوافز باعتبارها كدافع للإنجاز إلى قسمين، حوافز مادية وهي الحوافز الملموسة والتي عادة ما تنحصر في الشق المادي كالمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية، أما الحوافز المعنوية فهي حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في فعاليات الاجتماعات.

ويرى الباحثون أن الحوافز مادية كانت أو معنوية ترتبط إرتباطا وثيقا بالإبداع التنظيمي، حيث يرى "جون فيشر" أنه ليس هناك إبداع تنظيمي دون سياسة حوافز واضحة، وليس هناك حافز دون الاعتراف بالإبداع التنظيمي، ففي الحالة الأولى قد تضيع المنظمة على نفسها فرص عظيمة بعدم الإعلان للمكافأة أثناء منحها للعاملين، وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، فمن الخطأ أن ينظر العاملون أن تميزهم في الأداء ليس إلا عملية عبثية زهيدة الشمن.²

¹ - أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود-الرياض- المملكة العربية السعودية، 2001-2002، ص 8.

² - جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 179.

المطلب الثاني: تأثير الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي

إن إيمان القائد بأن المرؤوسين لهم مشاعر ومعنويات ينبغي عليه إحترامها، وإهتمامه الخاص بمشاكلهم يؤدي إلى نشوء العلاقات الإنسانية الطيبة.

يولي القائد التحويلي إهتماما خاصا لبعده الإعتبارية الفردية، حيث يرى أن المرؤوسين يسيرون بقواهم الكامنة تجاه مستويات الإنجاز العالية وبشكل يتوافق مع الإعتبارات الفردية لكل منهم، لذلك فالدور الذي يجب أن يلعبه القائد التحويلي يتعدى من كونه مجرد سلطة رقابية على هؤلاء المرؤوسين إلى المدرب والناصح لموظفيه ومرؤوسيه داخل المنظمة، وملتزما وبشكل دائم بتنميتهم وتطويرهم، ويراعي مشاعر وحقوق الآخرين ويميز كلا منهم حسب شخصيته وذاتيته الفردية، ويحسن الإستماع إليهم ويفهم أوضاعهم بصورة إيجابية مجدية، وبذلك فهو يحاول جاهدا أن ينقل إليهم حس الإلتزام والولاء، لتحقيق تطلعاتهم المنشودة والوصول إلى الإبداع التنظيمي.¹

إن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل الجزء الأساسي لمهمة القادة التحويليون الذين يعملون على تكريس جهودهم لتوفير الوسائل وإتاحة جميع الفرص للعاملين وإيجاد المناخ الملائم الذي يساعد على الإبداع، ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة.

إن القادة التحويليين ملزمون بمعرفة الفروق الفردية بين المرؤوسين وتقبلها، فهي ضرورية للتنبؤ بتصرفاتهم وسلوكياتهم مع الآخرين، فيشجع القادة المرؤوسين الذين هم بحاجة إلى التشجيع أكثر من غيرهم، ويمنحون حرية أكبر لمن عنده نزعة الحكم الذاتي أو الإستقلال، وأن يتفهموا من لديه الرغبة في العمل تحت قواعد ومستويات محددة وثابتة، أو مساعدة من لا يزال بحاجة إلى خبرة عملية لبناء قدراته وإمكانياته الوظيفية.²

ترى النظرية التي جاء بها " ماسلو " للحاجات أن هناك دوافع عند الأفراد للعمل والانجاز من أجل مواجهة إحتياجاته الأساسية الفسيولوجية والحاجات الإجتماعية ثم الحاجات إلى الإحترام وغيرها، فالحاجة كما يراها " ماسلو " قد تكون أساسية ومركزية في وقت معين تستحوذ على تفكير الإنسان العامل وتكون في مقدمة تفكيره، لذلك سيعمل من أجل الوصول إلى تحقيق تلك الحاجة، لكن بمجرد أن تُلبى تلك الحاجة سوف لن تشكل دافعا للعمل لذلك فإن الإنسان دائما يخلق حاجات جديدة تبرز عندما تتحقق الحاجة القديمة، فالقائد التحويلي الذي يسعى لأن يصل إلى الإبداع

¹ - سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 96-104.

² - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2011، ص 110.

التنظيمي عليه أن يراعي تلك الحاجات وتطورها، بدأ بالمرتب الجيد الذي يضمن سد حاجات الفرد الفسيولوجية، وحتى حاجات الإحساس بالطمأنينة والأمان والتي تعني التحرر من الخوف والخطر والتهديد، ويتم سدها عن طريق الضمان الوظيفي، بالإضافة إلى تحقيق الذات والذي يعني أن يصل القائد بالمرؤوسين إلى أن يكونوا ما يجبوا أن يكونوا عليه، كل هذا سوف يدفع الفرد دفعا للإنجاز الإبداع في أداء الأعمال داخل المنظمة.¹

وقد ذكر عدة من الباحثين أن للقائد التحويلي ثلاث مهام أساسية وهي : إدراك الحاجة للتغيير، خلق رؤية جديدة، وأخيرا تنفيذ التغيير والمتمتع جيدا في هذه المهام من جهة وطبيعة القادة التحويليين، والمتعن في قيم و سمات المبدعين من جهة أخرى يرى العديد من النقاط المشتركة، فالإبداع لا يخرج عن نطاق التغيير والتجديد و هو تماما ما يسعى القادة التحويليون إلى تحقيقه.²

¹ - نفس المرجع، ص 229-231.

² - شريف عمر، سعدية مزياف، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 24-25 فيفري، 2015، ص 14.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه تبين أن الإبداع التنظيمي أصبح مصدر للميزة والتميز في المنظمات المعاصرة ومحل إهتمام كل المنظمات، لتستطيع إستدراك ومواكبة التغيرات البيئية خاصة في ظل بيئة باتت تتميز بمنافسة حادة.

و تعرفنا من خلال هذا الفصل على عوامل الإبداع التنظيمي المتمثلة في الليونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الأصالة وأخيرا الطلاقة، وكيف تساهم عناصر القيادة التحويلية المتمثلة في الإعتبار الفردي، التحفيز الإلهامي في المساهمة في نشر ثقافة الإبداع التنظيمي على مستوى المنظمة.

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث في الفصلين الأول و الثاني، سنحاول من خلال الفصل الثالث تناول الجانب التطبيقي حيث تم إختيار مديرية التربية - بسكرة - لتكون محلا للدراسة معتمدين على الأبعاد التالية: الإعتبار الفردي و التحفيز الإلهامي (أبعاد القيادة التحويلية)، و تقبل المخاطرة والليونة (أبعاد الإبداع التنظيمي)، وتحديد مستوى ذلك من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

الفصل الرابع: دور القيادة

التحويلية على نشر الإبداع

التنظيمي بمديرية التربية

لولاية بسكرة

تمهيد

بعدها تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي و الأثر الذي تحدثه القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، و للإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم على أرض الواقع إختارنا حيز مديرية التربية لولاية بسكرة لتكون محل الدراسة الميدانية، وهذا من خلال الإحتكاك بموظفيها والذي تمخض عنه حصولنا على المعلومات، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، بالإضافة إلى الملاحظات المباشرة وبعض المقابلات.

ومن أجل أن يكون تقديمها كدراسة حالة تقديمًا منهجيًا و بأسلوب علمي، وبهدف أن يتم إسقاط ما تم تحصيله في الجانب النظري بالميدان الواقعي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: الإجابة على التساؤلات

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية التربية لولاية بسكرة ومهامها

أولاً: نشأة مديرية التربية لولاية بسكرة

مرت المديرية بعدة مراحل، حيث كان أول ظهور لها في الولاية سنة 1975 بمقتضى التقسيم الإداري (الذي بمقتضاه أصبحت بسكرة مقر الولاية)، وفي المرحلة الثانية جاءت بعد تقسيم المخطط الإداري الجديد المؤرخ في 10 جانفي 1987 حيث سُميت في هذه المرحلة بقسم استثمار الموارد البشرية.

وبعد ضبط القرار الوزاري المشترك المؤرخ سنة 1990، تم تنظيم مديريات التربية على شكل مصالح و مكاتب وحسب حجم كل ولاية. في نفس السنة أصبحت تسمى بمديرية التربية لولاية بسكرة. طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 90/174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 9 يونيو 1990.

ثانياً: تعريف مديرية التربية

تعتبر مديرية التربية لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، غير مستقلة عن قطاع التربية و التعليم على المستوى الوطني و هي تابعة لوزارة التربية الوطنية على المستوى المحلي، وهي التي تشرف على قطاع التربية على مستوى الولاية فهي أداة توجيه و سير و مراقبة كل ما له صلة بالتعليم و التثقيف و التكوين و الرياضة و التفتيش لجميع مؤسسات التعليم الابتدائي و المتوسط و الثانوي و التقني، حيث تقوم بالتنفيذ قرارات سلطة الوصاية (وزارة التربية و التعليم). تحتوي المديرية على ستة مصالح و لكل مصلحة عدة مكاتب و لكل مكتب مهام و وظائف موكلة إليه.

ثالثاً: مهام مديرية التربية

تتكفل مديرية التربية بمتابعة و تنفيذ السياسة التربوية محليا و من بينها

- متابعة تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات المدرسية و التجهيزات.
- تنشيط العملية التعليمية على مستوى الولاية و تنسيقها و متابعتها.
- توفير الشروط التي تساعد على الأداء الفعال للأنشطة التربوية و السير الحسن لمؤسسات التربية التكوينية.
- جمع الإحصاءات الخاصة بالتلاميذ و المستخدمين و الهياكل.
- السهر على تطبيق برامج التعليم و احترام التنظيم المدرسي.

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين وأعوان الخدمة ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع.
- تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة

تتكون مديرية التربية لولاية بسكرة خمس مصالح تتفرع منها عدة مكاتب، وتتمثل هذه المصالح فيما يلي:

أولاً: مصلحة البرمجة و الخريطة المدرسية

هي مصلحة تقوم بتقييم الإحتياجات وتحديد حالة الإنجاز في المجال التربوي طبقاً لمخطط التنمية الوطنية، كما تقوم بإعداد برامج الهيكل الأساسي الإداري المدرسي وكذا متابعة إنجازها وتعمل كذلك على الإتصال مع مراكز التوجيه المدرسي و المهني وتشمل هذه المصلحة على أربعة مكاتب وهي:

✓ مكتب البرمجة والخريطة المدرسية:

ويقوم هذا المكتب بجميع الإحصائيات المدرسية و معالجتها وهذا على مستوى الولاية، كما يجري تحقيقات وعمليات التسيير الضرورية لتحليل و النظام إعداد مخطط قطاعي في التربية للولاية وهذا طبقاً لتوجيهات المخطط الوطني للتنمية، وهو يقوم كذلك بجميع الدراسات التي من شأنها أيضاً أن تعدل التخطيط وتضبط الكشف التقديري باستمرار. ويسهر هذا المكتب على القيام بمهمة الدارسة المتعلقة بالخريطة المدرسية بمختلف المراحل التعليمية وإعادة تحديثها، كما يقوم بإعداد الخريطة المدرسية التقديرية لمواقع المنشآت وإعداد الإقتراحات المتعلقة بإنشاء المؤسسة وكذا ضبط الفهرس المركزي للمؤسسة باستمرار.

وأهم إهتماماته الإحصاء التربوي وكل ما يتعلق بإحصاء التلاميذ وهياكل المدرسة ويكون كل من شهر أكتوبر من كل سنة، وتكون من خلال تحضير المخطط السنوي للاستثمار، وكذا من خلال برمجة مدارس للإستكفاء الذاتي، كذلك الإحصاء الشامل ويكون عن طريق كتاب ويوجد فيه المعلومات وهو كل ما يتعلق بالمدرسة والتلميذ كما يسجل فيه التلميذ (المتمدريسن، المعيدين، والمنتقلين من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى) وكذلك الموظفين وتصنيفهم حسب الشهادة والدرجة والخبرة.

✓ مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية

ويهتم هذا المكتب بمتابعة تنفيذ جميع البرامج المتخلقة بالتجهيز والإستثمار المقرر ومتابعة تجهيزه، ومتابعة الإنجازات التربوية مع المقاولين والمتعاملين المستندة إليهم الأشغال مع إرسال جداول تقدم فيه الأشغال بالنسب المئوية، كما يقوم بتجهيزات مدرسية.

✓ مكتب الميزانية والمصالح الاقتصادية

ويهتم هذا المكتب بإعداد ميزانية التسيير المخصصة لكل مؤسسة، كما يقوم بإعداد مرتبات الموظفين العاملين بالمديرية وبالمصالح التابعة لها

✓ كتب الخدمات الاجتماعية وحفظ الصحة المدرسية

ويتفرع هذا المكتب إلى مكتبين مكتب الخدمات ومكتب الصحة، حيث يقومان بمختلف شرائح المصالح التربوية، كما يقوم مكتب الخدمات الاجتماعية للأمن المدرسي وهو المدعم الرئيسي للتسيير المطاعم المدرسية، تسيير جمعية أولياء التلاميذ ، التكفل بالمنح العائلية، التعويضات المدرسية ، الصحة، الأمن والنقل، كما يهتم هذا المكتب بإستلام وتوزيع التبرعات للمواد الغذائية، وكذا متابعة إستهلاك المواد الغذائية وإنجاز برامج الخدمات الإجتماعية لفائدة موظفي وإنجاز التربية وتقييم نتائجها.

ثانيا: مصلحة التمدرس والإمتحانات

وهي مصلحة تتكون من رئيس المصلحة و الأمانة:

✓ أمانة المصلحة

وتشمل على موظف يقوم بمراقبة البريد الصادر و الوارد و دراسته مع رئيس المصلحة وإرساله إلى رؤساء المكاتب، و تعتبر أمانة المصلحة المنسق الرئيسي بين المكاتب وأمانة رئيس المديرية أو العكس، كما تنظم وتتولى الرد على جميع رسائل المواطنين، كما تتكفل بأعمال أخرى مثل الكفالة، المناصب المالية، مراقبة سير الإختبارات ومن أهم المهام التي يقوم بها والعمل على التأكد منها هي:

- إخبار خلية مديرية التربية بإنتلاق كل إختبار مباشرة بعد التوزيع الموضوع على المترشحين.
- تطبيق وإحترام التوجيهات الرسمية من طرف الحراس أثناء المراقبة.
- حسن سير الأمان من طرف المكلفين بالقيام بمهامه المختلفة.

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

- ضبط غيابات المرشحين وتسجيلهم.
- إستلام وثائق المرشحين ومراقبتها والتأكد من محتواها وصحة المعلومات
- تسليم الوثائق إلى مركز التصحيح أو مديرية التربية حسب التعليمات الواردة من الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات أو مديرية التربية.

✓ رئيس المصلحة

ويتولى هذا الأخير أعمال المكتب من مراقبة وإمضاء الوثائق وكذا مراقبة رؤساء المكاتب والموظفين وتشمل هذه المصلحة المكاتب التالية:

(1) - مكتب التعليم الأساسي

ويقوم هذا المكتب بتحضير الموسم الدراسي لإنجاز التنظيم التربوي للمؤسسات ومراقبة البرامج و المواقيت و السهر على تطبيقها والمصادقة على التقارير حول سير المؤسسات بعد دراستها.

(2) - مكتب التعلم الثانوي والتقني

ويهتم هذا المكتب بجميع المعلومات اللازمة والضرورية لإعداد التنظيمات التربوية والسهر على تطبيقها، كما يضمن نشر البرامج والتعليمات والسهر على تطبيقها، كما يضمن نشر البرامج والتعليمات والسهر عليها والمصادقة على تقارير عامة حول سير المؤسسات وكذا الدراسة والبحث في قرارات مجالس الأقسام لآخر السنة.

(3) - مكتب التوجيه والمسابقات

ويسهر هذا المكتب على تحضير الإمتحانات والمسابقات المدرسية والمهنية حيث يقوم بالتسجيلات وتعيين المراكز وإستدعاء الأساتذة وإعلان النتائج النهائية على جميع المؤسسات.

(4) - مكتب النشاط الثقافي والرياضي

يتكون هذا المكتب من مكتبين: الأول يهتم بالنشاط الثقافي، والثاني يهتم بالنشاط الرياضي ، ويقوم مكتب النشاط الثقافي والرياضي بما يلي:

● النشاطات الإدارية:

- الموافقة على إحصاء و إمضاء الجمعيات الثقافية والرياضية والمدرسية.
- إحصاء النوادي الثقافية.

- إحصاء نفاقات التمدرس.

- الموافقة على القيام برحلات ترفيهية وتربوية.

- الحث على جميع النشاطات الثقافية والرياضية في المؤسسات التعليمية.

- تطبيق التوجهات المتعلقة بالعمل الثقافي والرياضي والإداري.

- المساهمة في تشجيع المشاركة في مختلف التظاهرات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والرياضي.

● النشاطات الثقافية والرياضية:

- توزيع العروض الترفيهية والثقافية (البهلوانية، مسرح الأطفال، الفرق الموسيقية والتثقيفية) على المؤسسات التربوية.

- حث المؤسسات على إحياء كل المناسبات الدينية و الوطنية.

- القيام بالمسابقات على مستوى المدارس و من ثم على مستوى البلديات والنهاية تكون بمقر الولاية.

- المقابلات الثقافية، حيث تنظم المسابقات بين المؤسسات التعليمية، وإعداد البرامج للمكثبات والمقبلات

والتظاهرات الثقافية بين المؤسسات. مثل: المقابلات الثقافية، مسابقات الرسم والخط العربي، مسابقة

التلاوة، والتجويد، مسابقة أحسن معرض ليوم العلم...

● النشاطات الداخلية

- إنخراط الجمعيات الرياضية.

- تأشيرة البطاقات الرياضية المدرسية.

- التقارير الثلاثية للعمليات المنجزة.

- إستقبال الوفود الرياضية.

- المراسلات الخاصة بكل المراحل.

- تنظيم رزنامة المقابلات الرياضية.

- إرسال محاضر المقابلات الرياضية.

- تسديد الفواتير الخاصة بالأكل والإيواء النقل والأمن والجوائز والمصاريف الخاصة لسيارة الرابطة وكذلك

الهاتف.

● النشاطات الخارجية :

- القيام بالمساهمات خارج الولاية / إجتماعية / تنسيقية / بين الجهات والمنطقة الاتحادية.

- زيارات ميدانية في إطار المقابلات الرياضية.

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

- زيارات ميدانية على مستوى الدوائر.

- تحضير الملاعب في المنافسات الفردية و الجماعية.

● الإستراحات

تفاديا للتجمعات التي تحدث بداخل المديرية من حين لآخر من طرف الوفود المشاركة في مختلف

البطولات الداخلية و الخارجية، وملكتب التوجيه والإمتحانات مهامين أساسيين:

- الامتحانات المدرسية الرسمية: وتتمثل في شهادة نهائية مرحلة التعليم الابتدائي وشهادة التعليم المتوسط وشهادة البكالوريا.

- الامتحانات المهنية: وتتمثل في كل الأسلاك التابعة لقطاع التربية والأسلاك المشتركة.

● كيفية التحضير والتنظيم لسير الإمتحانات

✓ التحضير: ويتمثل في:

- تنظيم المؤسسات لإجراء الامتحانات.

- تحضير الأساتذة للمراقبة.

- تحضير الأساتذة لتصحيح.

- بعث الإستدعاءات للإجراء الامتحانات الخاصة بالرياضة.

✓ التنظيم: وتتمثل في:

- تنظيم المراكز لإجراء الامتحانات ومراكز للتصحيح.

- تنسيق مع الديوان الوطني للإمتحانات من أجل السير الحسن للإمتحان.

ثالثا: مصلحة التكوين والتفتيش

وتتكون هذه المصلحة من مكاتبين، لكل مكتب مهامه الخاصة به هما:

✓ مكتب التكوين.

✓ مكتب التفتيش.

رابعا: مصلحة تسيير نفقات المستخدمين

يشرف عليها رئيس المصلحة وثلاث مكاتب مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي يسيرها رؤساء مكاتب وأعاون

تابعين لهم ومن مهامهم التكفل بأجور موظفي القطاع وهي مقسمة كالتالي:

✓ مكتب التعليم الابتدائي

يشرف عليه رئيس مكتب وأعاون يقوم بالتكفل بأجور المعلمين وكذلك:

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

- متابعة تـمدرس تلاميذ المستوى الابتدائي.
- إنجاز التنظيمات التربوية لكل سنة دراسية.
- ضمان تـمدرس جميع التلاميذ بالولاية (التأطير التربوي والإداري وتكوين الأفواج التربوية) وهذا حسب الخريطة التربوية بكل مؤسسة.

مكتب التعليم المتوسط

يشرف عليه رئيس مكتب ومساعدين يقومون بمايلي:

- بالتكفل بأجور أساتذة وموظفي التعليم المتوسط بما فيهم الإداريين و العمل وأعاون الوقاية والأمن.
- متابعة مدى تنفيذ البرامج والمناهج التربوية.
- متابعة الحركة التامة دخول وخروج.
- دراسة ومراقبة تقارير سير المؤسسات لكل سنة دراسية.
- تحويل كل المناشير التربوية الواردة من الوصاية للمؤسسات التعليمية.
- ضبط إحصائيات التلاميذ التعليم الابتدائي والمتوسط.

مكتب التعليم الثانوي والتقني

يشرف عليه رئيس مكتب وأعاون يساعده في القيام بمهام المكتب ومن مهامه التكفل بأجور أساتذة

- التعليم الثانوي بما فيهم الإداريين و العمال وأعاون الوقاية و الأمن.
- توجه التلاميذ حول الشعبة اللازمة كالتلاميذ الذين يدرسون الأولى ثانوي فيتم توجيههم حسب الاختصاصات والفروع.
- تقييم نتائج التلاميذ.
- متابعة تقييم البرامج.

خامسا: خلية الإعلام الآلي

وتتكون من مختص بالإعلام الآلي ويتم فيها التحضير للإمتحانات المدرسية الرسمية والتحضيرات المسابقات المهنية وتكون ناجحة للمؤسسات التربوية والإدارية.

• الأهداف:

تحضير السير الحسن للإمتحانات المدرسية الرسمية و المسابقات الخارجية و المهنية إحصائيات النهائية الخاصة بنسبة النجاح في الامتحانات المدرسية لكل سنة.

• الميزانية

مختص الميزانية للمؤسسات التعليمية ويسمى (مكتب الميزانية والمصالح الإقتصادية) ويكون مقسم ثلاثة

مكاتب

✓ ميزانية التسيير المالي للمؤسسات

- المرحلة الأولى: تحتوي على البطاقات الوظيفية تتكون من خانات وتخص الثانوي والمتوسط وتكون لها حوصلة نهائية وترسل إلى الجزائر العاصمة.

- المرحلة الثانية: ومن بعد هذه العملية يكون إجتماع محدد من طرفهم لكي يكون لكل مؤسسة مبلغ مالي من الوزارة ومن بعدها تبعث إلى المؤسسات.

- المرحلة الثالثة: إعداد مشروع الميزانية تأتي الميزانية إلى المؤسسة وتكون مقسمة إلى بنود تتم دارستها، ومن بعد الموافقة عليها تكون متكون من ثلاثة نسخ: نسخة تبقى في المكتب، نسخة ترسل إلى الوزارة ، نسخة ترسل إلى المؤسسة.

✓ ميزانية تسيير المستخدمين (الموظفين) وتكون هذه الميزانية مخصصة في تسديد أجور الموظفين، وإنجاز ميزانية لتسيير مديرية التربية في حد ذاتها.

✓ تسيير المديرية ككل: وتعمل على تسيير المديرية وتتضمن تسديد الفواتير المختلفة مثل:(كهرباء، الماء،

الهاتف، الانترنت، صيانة المباني، توفير السيارات لمديرية التربية لتنفيذ المهام المؤدات من طرف موظفي مديرية التربية ...).، وهذا من أجل تسيير مديرية التربية تسيير حسن.

خامسا: مصلحة المستخدمين

وهي مصلحة من مصالح المديرية التي تسهم على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية وذلك بإستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية وتسهر على التسيير الطبيعي للمؤسسات التربوية سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري، كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين على إختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث التعيينات، الثبنيات، الترقية، حركة التنقل، الإستخلاف، العطل المرضية، التقاعد ، إلى غيرها من العمليات اليومية التي تخص الموظف و تتكون المصلحة من المكاتب التالية:

- مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.

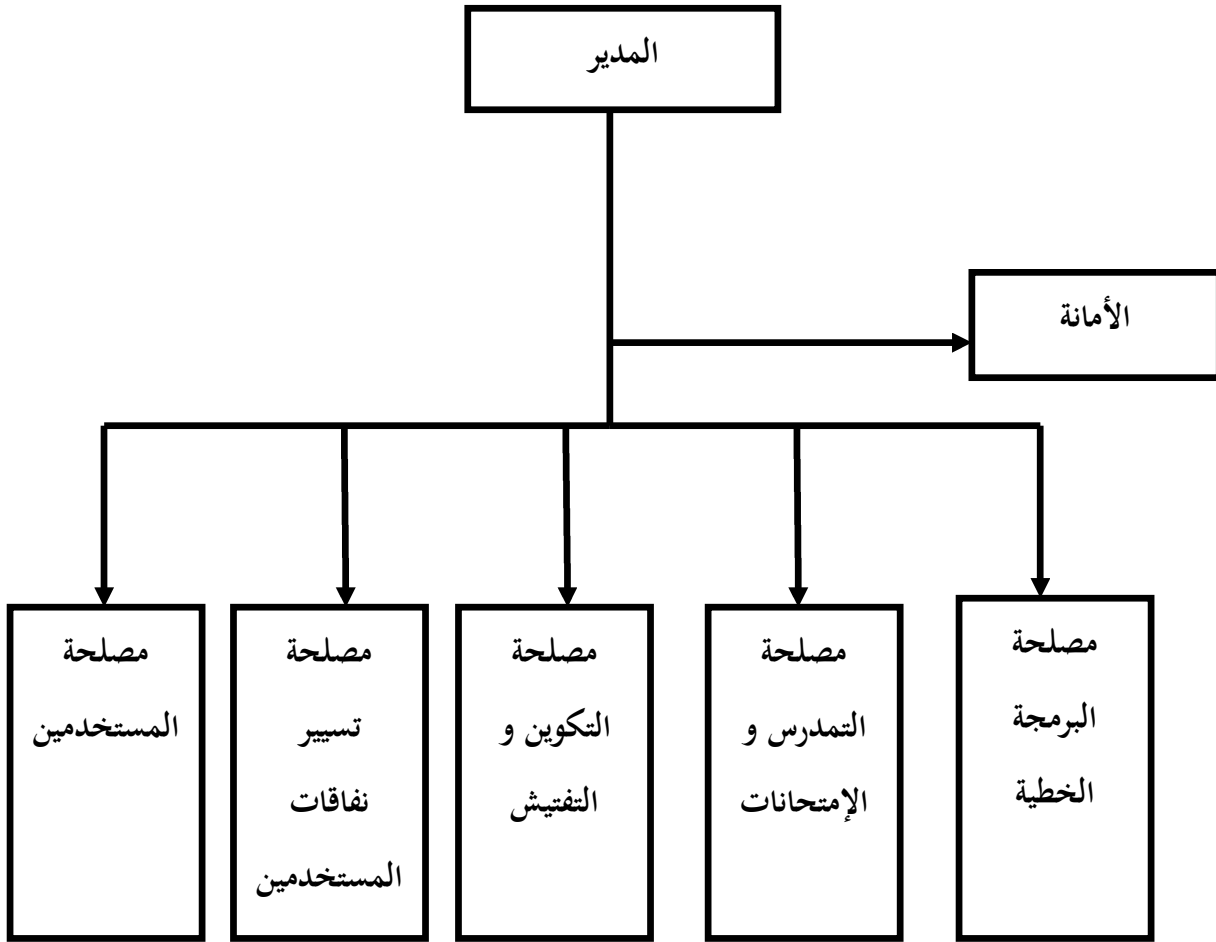
- مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

- مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
31,6	18	ذكر
68,4	39	أنثى
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

من خلال الجدول رقم (01) يتضح لنا أن النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 31,6 % ذكور، وما نسبته 68,4 % إناث، أي سيطرة الفئة الأنثوية على الفئة الذكورية في التوظيف داخل المؤسسة.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
21.1	12	ثانوي فأقل
21.1	12	تقني سامي
36.8	21	ليسانس
5.8	3	ماستير
15.8	9	شهادة أخرى
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

يتبين من الجدول رقم (02) أن ما نسبته 36,8% من أفراد العينة هم من فئة ليسانس، وتليها بنسبة 21,1% من أفراد العينة من فئة ثانوي فأقل و فئة تقني سامي بنفس النسبة، ثم تأتي فئة شهادات أخرى بنسبة 15,8%، وأخيرا فئة ماستير بنسبة 5,8% ويرجع ذلك إلى عدد المناصب المفتوحة في كل سنة.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	28,1
من 5 إلى 10 سنوات	19	33,3
من 10 إلى 15 سنة	5	8,8
أكثر من 15 سنة	7	29,8
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

يتبين من الجدول (03) أن ما نسبته 33,3% من أفراد العينة هم من فئة من 5 إلى 10 سنوات، وتليها نسبة 29,8% من أفراد العينة أكثر من 15 سنة، وما نسبته 28,1% من فئة أقل من 5 سنوات وأخيرا ما نسبته 8,8% من فئة من 10 إلى 15 سنة، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعمل جاهدة للمحافظة على موظفيها أصحاب الخبرة فهي تستقطب حتى الموظفين من باقي القطاعات يمكننا القول فعلا أن غالبية موظفي مديرية التربية يتميزون بعامل الأقدمية الأمر الذي يسمح لهم بالتحكم في زمام الأمور.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أولا: إختبار صدق وثبات الإستبيان

الصدق:

للتأكد من صدق مقياس الدراسة، والذي يعني مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم إستخدام الصدق الظاهري، حيث تم المقياس على عدد من المحكمين وهم أساتذة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، متخصصين في التفسير الذين بلغ عددهم أربعة أساتذة، وعلى هذا قامت الباحثة بإعداد الشكل النهائي للإستمارة.

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

الثبات:

لتحديد درجة الثبات وصدق عبارات الإستبيان، تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعتبر أكثر المعاملات شيوعا وإستخداما في مثل هذه الدراسات، وظهرت النتائج كآآتي:

الجدول رقم 04: معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور و الأجزاء	الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	القيادة التحويلية	23		
الجزء الأول	التحفيز الإلهامي	16	0,801	0,894
الجزء الثاني	الإعتبار الفردي	7	0,769	0,876
المحور الثاني	الإبداع التنظيمي	7		
الجزء الأول	المخاطرة	4	0,801	0,894
الجزء الثاني	الليونة	3	0,800	0,895
المجموع	جميع الفقرات	30	0,916	0,957

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهو تجاوز 0.50 (المعمول بها)، حيث قدر ب 0,916 ، يعني أن المقياس إذا تم إستخدامه مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج، كما يلاحظ معامل الصدق قدر ب 0,957 و هو معامل صدق عالي، وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

ثانيا: تحليل محاور الإستبانة

سيتم حساب كل من المتوسطات والانحراف المعياري و الأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة و الفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الإعتبار أن يدرج المقياس المستخدم في الدراسة، ثم يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

الجدول رقم 05: تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

الإتجاه	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
غير موافق	من 3.40 إلى 4.19
غير موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

الجدول رقم 06: التحليل الإحصائي الوصفي حول محور القيادة التحويلية

المؤشرات الإحصائية			الفقرات
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	1,052	2,44	يقوم الرئيس بتوضيح المهام للقادمين الجدد للعمل.
موافق	0,953	2,51	يقوم الرئيس بمتابعة تنفيذ العمل.
موافق	0,948	2,69	يقوم رئيسك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك في إنجاز عملك.
موافق	1,157	2,49	يقوم الرئيس بالثناء على الأداء المتميز من طرف العاملين.
موافق	1,240	2,44	تمنح الفرصة لتجربة الأفكار المقترحة من طرف العاملين.
موافق	1,278	2,56	يشجع الرئيس على التعلم من التجارب السابقة.
موافق	1,033	1,97	يشجع الرئيس على إقتراح حلول بخصوص مشاكل العمل من طرف العاملين.
موافق	1,386	2,48	إنجازك المتميز للعمل يسهل ترقيةك.
موافق بشدة	1,206	1,79	يشجع رئيسك العمل الجماعي.
موافق	1,439	2,19	يقوم رئيسك بتفويض جزء من سلطته لمن يراه كفؤ.
موافق بشدة	1,098	1,72	يتم تحديد أهداف العمل جماعيا.
موافق	1,418	2,91	ترى أن أهداف العمل قابلة للإنجاز.
موافق بشدة	0,668	1,35	يهتم رئيسك في العمل ببناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه.
موافق بشدة	1,508	1,37	يهتم رئيسك في العمل ببناء علاقات جيدة بين المرؤوسين فيما

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

			بينهم.
موافق	1,683	2,47	كل فرد داخل المنظمة يدرك رؤيتها المستقبلية.
موافق	1,612	2,40	ترى أن الرؤية المستقبلية للمنظمة مقنعة.
موافق	1,188	2,24	التحفيز الإلهامي
موافق	1,263	1,99	يمكنك الإتصال بسهولة مع رئيسك.
موافق	1,085	2,39	يصغي رئيسك (يستمع باهتمام) في العمل لآراء المرؤوسين.
محايد	1,743	3,18	توفير فرص التدريب للجميع.
محايد	1,737	3,33	يتم تحديد البرامج التدريبية حسب الإحتياجات الخاصة لكل فرد.
موافق	1,288	2,43	يتم إحترام إختلاف الآراء داخل المنظمة.
موافق	1,359	1,55	يتم الإستماع لمشاكل الأفراد و محاولة حلها.
موافق	1,412	1,57	تتم مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم.
موافق	1,412	1,45	الإعتبار الفردي
موافق	1.300	1,84	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

من خلال الجدول رقم (06) يظهر لنا أن متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعادها التحفيز الإلهامي و الإعتبار الفردي، بلغت قيمة متوسطها الحسابي الإجمالي 1,84 و وفقا لمقياس الدراسة هذا الجزء يشير إلى درجة موافق لإتجاه أفراد العينة و إنحراف معياري ب 1.300 ، ويتضح أن أبعاد القيادة التحويلية متوفرة بدرجة مقبولة لدى رؤساء مصالح مديرية التربية لولاية بسكرة، ويتبين أن أكثر هذه الأبعاد توفر هو التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي 2,24، ثم الإعتبار الفردي بمتوسط حسابي 1,45 وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية و يمكن عرضه على النحو التالي:

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

التحفيز الإلهامي: حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 2,24، و إنحراف معياري 1.188، وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على درجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي وتبين أن التحفيز الإلهامي ساهم بشكل جيد في تحقيق الإبداع التنظيمي و يشير إلى أن المبحوثين يرون أن قادتهم يتميزون بالتحفيز الإلهامي، وجاء في المرتبة الثانية بعد الإعتبار الفردي من حيث الأهمية النسبية، وتم قياس ذلك من خلال 16 عبارة فصلها فيما يلي:

- **الفقرة 01** (يقوم رئيسك بتوضيح المهام للقادمين الجدد): بلغ المتوسط الحسابي 2,44 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على درجة موافق، مما يدل على أن القائد يشرح ويوضح المهام للقادمين الجدد.
- **الفقرة 02** (يقوم رئيسك بمتابعة تنفيذ العمل): بلغ المتوسط الحسابي فيها 2,51 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على درجة موافق، معناه أن القائد يقوم بمتابعة تنفيذ المهام.
- **الفقرة 03** (يقوم رئيسك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك في إنجاز عملك): حيث بلغ متوسطها الحسابي 2,69 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على درجة موافق لإتجاه أفراد العينة.
- **الفقرة 04** (يقوم رئيسك بالثناء على الأداء المتميز من طرف المرؤوسين): بلغ متوسطها الحسابي 2,49 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على درجة موافق لإتجاه أفراد العينة، مما يدل على العناية التي يوليها القادة لأداء العمل بشكل جيد.
- **الفقرة 05** (يمنح رئيسك الفرصة لتجربة الأفكار المقترحة من قبل المرؤوسين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,43 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق.
- **الفقرة 06** (يشجعك رئيسك على التعلم من التجارب السابقة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,56 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، فالقيادة هنا تشجع على التعلم من التجارب السابقة.
- **الفقرة 07** (يشجع الرئيس على إقتراح حلول بخصوص مشاكل العمل من طرف المرؤوسين): بلغ متوسطها الحسابي 1,97 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، فالقائد يشجع المرؤوسين على إقتراح الحلول فيما يخص مشاكل العمل.
- **الفقرة 08** (إنجازك المتميز للعمل يسهل ترقيةك): بلغ المتوسط الحسابي في هذه الفقرة 2,48 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، فالقيام بالأعمال المتميزة يسهل عملية الترقية.

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

- **الفقرة 09:** (يشجع رئيسك العمل الجماعي): بلغ المتوسط الحسابي في هذه الفقرة 1,79 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق بشدة، فالقائد حسب هذا الإتجاه يشجع على العمل الجماعي.
- **الفقرة 10:** (يقوم رئيسك بتفويض جزء من سلطته لمن يراه كفى): بلغ المتوسط الحسابي 2,19 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، وبالتالي هناك تفويض لجزء من سلطة القائد للشخص الكفى.
- **الفقرة 11:** (يتم تحديد أهداف العمل جماعيا): بلغ المتوسط الحسابي 1,72 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق بشدة، حسب قيمة المتوسط الحسابي ففي مديرية التربية لولاية بسكرة تحدد الأهداف بالمشاركة.
- **الفقرة 12:** (ترى أن أهداف العمل قابلة للإنجاز): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,91 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، يتبين لنا أن أهداف مديرية التربية قابلة للإنجاز.
- **الفقرة 13:** (يهتم رئيسك في العمل ببناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,35 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق بشدة، فالقائد يعمل جاهدا على بناء علاقات حسنة مع مرؤوسيه.
- **الفقرة 14:** (يقوم رئيسك في العمل ببناء علاقات جيدة بين المرؤوسين فيما بينهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,37 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق بشدة، يعني ذلك أن القائد يعمل جاهدا على بناء علاقات جيدة بين المرؤوسين فيما بينهم.
- **الفقرة 15:** (كل فرد داخل المنظمة يدرك رؤيتها المستقبلية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,47 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، أي أن كل العاملين بالمديرية يدركون رؤيتها المستقبلية.
- **الفقرة 16:** (ترى أن الرؤية المستقبلية للمنظمة مقنعة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,40 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على إتجاه الأراء موافق، وبالتالي يتفق المبحوثين على أن رؤية مؤسستهم مقنعة.

الإعتبار الفردي: حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدر ب 1,45، و إنحراف معياري 1.142، وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على درجة موافق وتبين أن الإعتبار الفردي ساهم بشكل جيد في تحقيق الإبداع التنظيمي،

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

وحسب آراء المبحوثين يتوفر بعد الإعتبار الفردي لدى قادة مديرية التربية لولاية بسكرة، وتم قياس ذلك من خلال 7 عبارة نفصلها فيما يلي:

- **الفقرة 01 (يمكنك الإتصال بسهولة مع رئيسك):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,99 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، معناه يوجد تواصل مستمر بين الرئيس و مرؤوسيه.
- **الفقرة 02 (يصغي رئيسك في العمل لآراء المرؤوسين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,39 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، معنى ذلك أن الرئيس يستمع بإنصات لمرؤوسيه.
- **الفقرة 03 (توفر فرص التدريب للجميع):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,18 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه محايد، وبالتالي فرص للتدريب ليست متاحة للجميع فالتدريب حسب بعض أفراد العينة مخصص لفئة خريجي الجامعات، وتحصلت الفقرة على الإتجاه محايد لأن عينة الدراسة فئة كبيرة منها موظفين جدد إلتزموا بالتحفظ.
- **الفقرة 04 (يتم تحديد الإحتياجات التدريبية حسب الإحتياجات الخاصة لكل فرد):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,33 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه محايد، فالتدريب هنا لا يكون حسب الإحتياجات الخاصة بكل فرد، بل يكون التدريب بشكل جماعي و التدريب يكون بعد كل مسابقة توظيف في القطاع.
- **الفقرة 05 (يتم إحترام إختلاف الآراء داخل المنظمة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,43 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، وهناك إحترام لإختلاف الآراء داخل المنظمة.
- **الفقرة 06 (يتم الإستماع لمشاكل الأفراد و محاولة حلها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,55 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، معنى ذلك يوجد إهتمام لمشاكل الأفراد و محاولة حلها.
- **الفقرة 07 (يتم مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,57 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه موافق، وبالتالي القائد لا يساعد مرؤوسيه على تطوير مهاراتهم.

الجدول رقم 07: التحليل الإحصائي الوصفي حول محور الإبداع التنظيمي

المؤشرات الإحصائية			الفقرات
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	1,713	1,94	يتم تبني الأفكار الجديدة.
محايد	1,346	3,30	تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ الأفكار الإبداعية.
موافق	1,468	2,31	يتم تقبل نتائج تنفيذ الأفكار الجديدة.
موافق	1,534	2,49	يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة.
موافق	1,515	2,51	اليونة
موافق	1,636	1,72	تشجع سياسة المنظمة التجديد في تنظيم و إنجاز العمل.
موافق	1,439	1,77	يملك مسيري المنظمة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة (الإدراك الواسع للأمور).
محايد	1,518	3,30	تشجع المنظمة على التغيير في أساليب العمل.
موافق	1,531	2,26	المخاطرة
موافق	1,523	2,39	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

من خلا الجدول يظهر لنا أن متغير الإبداع التنظيمي كمتغير تابع ببعديه الليونة و المخاطرة، بلغت قيمة متوسطه الحسابي الإجمالي 2,39 و انحراف معياري قدر ب 1,523، و وفقا لمقياس الدراسة تشير قيمة المتوسط إلى الإتجاه موافق، وتبين أن إمتلاك رؤساء المصالح لأبعاد القيادة التحويلية مكنها من رفع مستوى الإبداع فيها و بالتالي إن أبعاد الإبداع التنظيمي متوفرة بدرجة مقبولة في مديرية التربية لولاية بسكرة، وتبين أن أكثر هذه الأبعاد توفر هو بعد المخاطرة يليه بعد الليونة، كما هو موضح فيما يلي:

المخاطرة: من خلال الجدول يتبين أن هناك درجة موافق لإتجاه أفراد العينة على بعد تقبل المخاطرة حسب سلم ليكارت وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 2,51 .

• **الفقرة 01 (يتم تبني الأفكار الجديدة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,94 وتحصل هذا البعد حسب

سلم ليكارت على الإتجاه موافق، و عينة الدراسة أقرت بتبني الأفكار الجديدة في مديرية التربية لولاية بسكرة

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

- الفقرة 02 (تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ الأفكار الإبداعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,30 وتحصل هذا البعد حسب سلم ليكرت على الإتجاه محايد، فحسب أفراد العينة ليس هناك تواصل مستمر مع القادة و بالتالي ليس لهم دراية عن تنفيذها أم بقيت حبر على ورق ولا يترجم ذلك حتى في سلوك القادة.
- الفقرة 03 (يتم تقبل نتائج تنفيذ الأفكار الجديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,31 و هذا يشير إلى الإتجاه موافق، فقادة مديرية التربية يتقبلون نتائج تنفيذ الأفكار الجديدة بكل قلب رحب.
- الفقرة 04 (يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,49 و حسب سلم ليكرت يقع المتوسط الحسابي في الفئة الرابعة و يأخذ درجة موافق.

الليونة: من خلال الجدول يتبين أن هناك درجة موافق لإتجاه أفراد العينة على بعد الليونة وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 2,26 و حسب سلم ليكرت يأخذ درجة موافق وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل فقرة:

- الفقرة 01 (تشجع سياسة المنظمة التجديد في تنظيم و إنجاز العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,72 و هذا يشير إلى الإتجاه موافق، يعني ذلك على توفر سياسة المنظمة على التجديد في تنظيم العمل و إنجازه.
- الفقرة 02 (يملك مسيري المنظمة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,77 و هذا يشير إلى الإتجاه موافق، فقادة المديرية ينظرون لقضايا العمل من زوايا مختلفة.
- الفقرة 03 (تشجع المنظمة على التغيير في أساليب العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,30 و هذا يشير إلى الإتجاه محايد حسب سلم ليكرت. فحسب بعض الجهات أن أسلوب العمل ليس فيه تغيير من عدة سنوات رغم التغييرات الخارجية، و إكتفى أفراد العينة الأغلبية منهم بالإتجاه محايد لأنهم لم يلمسوا أي تغيير.

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

الجدول رقم 08: نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة القيادة التحويلية

المتغير	مصدر التباين	مجموعات المربعات	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى المعنوية Sin
الجنس	بين المجموعات	7,482	7,482	18,561	0,000
	داخل المجموعات	22,169	0,403		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3,941	0,985	1,993	0,109
	داخل المجموعات	25,710	0,494		
الخبرة	بين المجموعات	0,501	0,167	0,303	0,823
	داخل المجموعات	29,151	0,550		

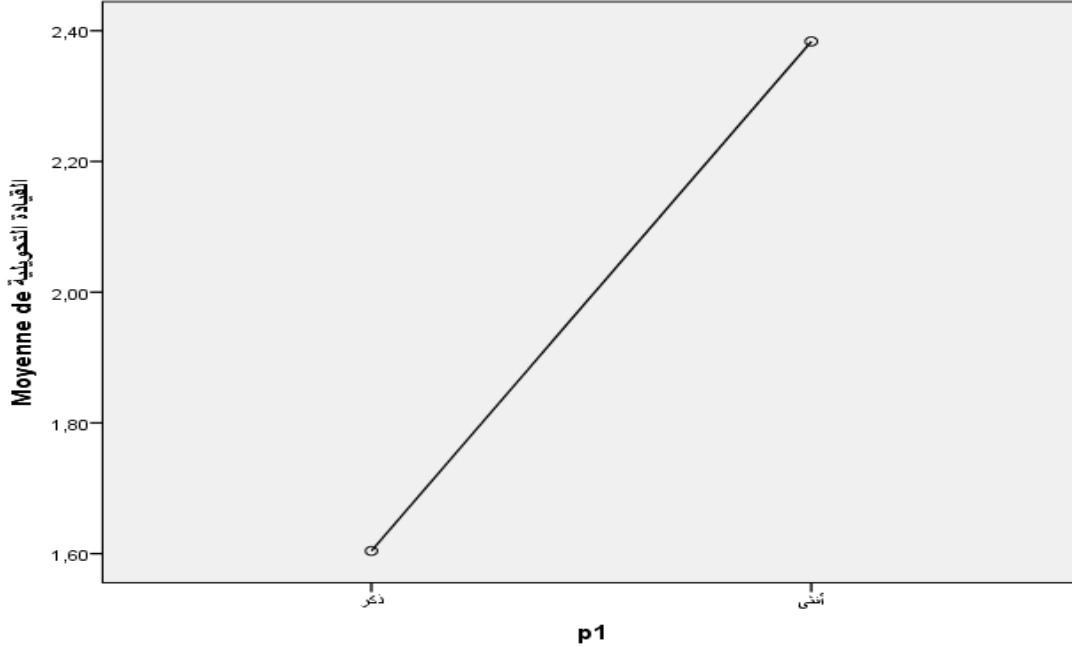
المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

إنطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين إجابات عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية وفقاً للخصائص الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\text{sig}=0,000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف جنسهم، حيث أن الجنسين تباينت آراءهم حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية، ولمعرفة مصدر هذه الفروق سوف نستخدم الإختبار (Post Hok):

الجدول رقم (09): إختبار (Post Hok) لمحور القيادة التحويلية و متغير الجنس

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	18	1,6042	,53514	,12613	1,3380	1,8703	1,00	2,42
أنثى	39	2,3836	,67475	,10805	2,1649	2,6023	1,54	3,79
Total	57	2,1375	,72766	,09638	1,9444	2,3305	1,00	3,79



من خلال الشكل يتضح أن متوسط الذكور بلغ القيمة 1,60 وهذا يشير إلى إتجاه الآراء موافق بشدة حسب السلم الموضوع للقياس، في حين متوسط آراء الإناث بلغ 2,40 وهذا يشير إلى إتجاه الآراء معارض، والسبب في هذا التباين عند الإناث في بعد الإعتبار الفردي، خاصة في محور التدريب حيث أكدت المبحوثات أن التدريب ليس في متناول الجميع فهو لا يناسب الظروف الإجتماعية لكونه ليس في نفس النطاق الجغرافي، المدة المحددة له كبيرة جدا. لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في إتجاهات عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\text{sig}=0,109$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف مستواهم التعليمي.

لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في إتجاهات عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\text{sig}=0,823$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

الجدول رقم 10: نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة الإبداع التنظيمي

المتغير	مصدر التباين	مجموعات المربعات	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى المعنوية Sin
الجنس	بين المجموعات	22,353	22,353	22,298	0,000
	داخل المجموعات	55,137	1,002		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	5,350	1,338	0,964	0,435
	داخل المجموعات	72,193	1,387		
الخبرة	بين المجموعات	3,678	1,226	0,880	0,457
	داخل المجموعات	73,811	1,393		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

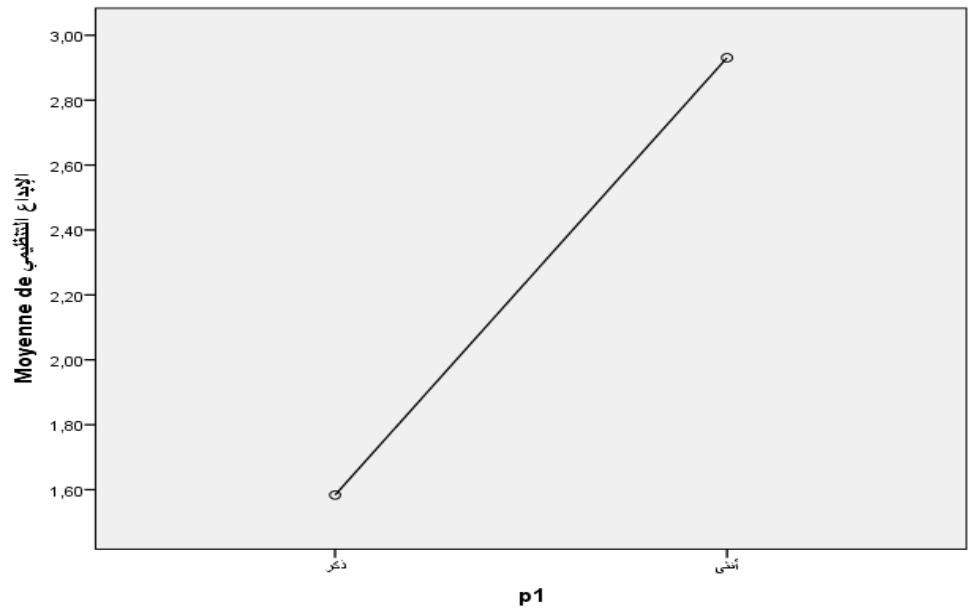
إنطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين إجابات عينة الدراسة حول محور الإبداع التنظيمي وفقاً للخصائص الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\text{sig}=0,000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف جنسهم، هذا راجع للاختلاف الآراء ووجهات النظر حول متغير الإبداع التنظيمي ومدى توفره في مديرية التربية.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق سوف نستخدم الإختبار (Post Hok)

الجدول رقم (11): إختبار (Post Hok) لمحور الإبداع التنظيمي و متغير الجنس

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	18	1,5833	,63497	,14966	1,2676	1,8991	1,00	2,75
أنثى	39	2,9306	1,12720	,18050	2,5652	3,2960	1,33	5,00
Tota l	57	2,5051	1,17633	,15581	2,1930	2,8172	1,00	5,00



من خلال الشكل يتضح أن متوسط الذكور بلغ القيمة 1,60، وهذا يشير إلى إتجاه الآراء موافق بشدة حسب السلم الموضوع للقياس، في حين متوسط آراء الإناث بلغ 3,00 وهذا يشير إلى إتجاه الآراء محايد، والسبب في هذا التباين عند الإناث منطقياً لا يوجد تدريب لا يوجد إبداع حيث أكدت المبحوثات أن التدريب لا يمس كل الإناث و إن مسهم ليس متناسباً و الوقت المحدد، فإن كانت مدته محددة بستة أشهر فالإناث يتدربن حسب ظروفهن. لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في إتجاهات عينة الدراسة حول محور الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\text{sig}=0,435$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف مستواهم التعليمي.

لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في إتجاهات عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\text{sig}=0,457$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة.

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

المبحث الثالث: الإجابة على التساؤلات

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج الإحصائي وتم إستخدام الإختبار الإحصائي التالي:

❖ إرتباط بيرسون لمعرفة إرتباط المحور الأول القيادة التحويلية مع المحور الثاني الإبداع التنظيمي

الجدول رقم (12): معامل الإرتباط بين أبعاد القيادة التحويلية و عناصر الإبداع التنظيمي

		التحفيز الإلهامي	الإعتبار الفردى	المخاطرة	الليونة	القيادة التحويلية	الإبداع التنظيمي
التحفيز الإلهامي	معامل الإرتباط	1	,601**	,903**	,591**	,903**	,601**
	مستوى الدلالة		,000	,000	,000	,000	,000
	العدد	57	57	57	57	57	57
الإعتبار الفردى	معامل الإرتباط	,738**	,779**	,956**	,737**	,956**	,779**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	العدد	57	57	57	57	57	57
المخاطرة	معامل الإرتباط	,539**	,937**	,698**	,771**	,698**	,937**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	العدد	57	57	57	57	57	57
الليونة	معامل الإرتباط	,591**	,945**	,725**	1	,725**	,945**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000		,000	,000
	العدد	57	57	57	57	57	57
القيادة التحويلية	معامل الإرتباط	,903**	,756**	,698**	,725**	1	,756**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000		,000
	العدد	57	57	57	57	57	57
الإبداع التنظيمي	معامل الإرتباط	,601**	,779**	,937**	,945**	,756**	1
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	
	العدد	57	57	57	57	57	57

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS,20

الفصل الرابع: دور القيادة التحويلية على نشر الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة

❖ يتبين لنا من الجدول أن هناك إرتباط قوي قدر ب 0.756 بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي و بما أن معنوية الإختبار هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني هناك تأثير للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي.

❖ يتبين لنا من الجدول أن هناك إرتباط جيد قدر ب 0,601 بين عنصر التحفيز الإلهامي و الإبداع التنظيمي و بما أن معنوية الإختبار هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني هناك تأثير للتحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي، و هذا واضح من خلال عاملي المخاطرة و الليونة، حيث لاحظنا وجود إرتباط مقبول بين عنصر التحفيز الإلهامي و عامل المخاطرة حيث بلغ 0.539 أي عند وضع التحفيز المناسب هناك نسبة من المخاطرة في ذلك، و وجود إرتباط مقبول كذلك بين عنصر التحفيز الإلهامي و عامل الليونة حيث بلغت نسبة 0.591، يعني ذلك أن الحوافز التي تضعها المنظمة تتغير بتغير الظروف و الأهداف.

❖ يتبين لنا من الجدول أن هناك إرتباط جيد قدر ب 0,779 بين عنصر الإعتبار الفردي و الإبداع التنظيمي و بما أن معنوية الإختبار هي (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني هناك تأثير للإعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي، و هذا واضح من خلال عاملي المخاطرة و الليونة، حيث لاحظنا وجود إرتباط مقبول و جيد بين عنصر للإعتبار الفردي و عامل المخاطرة حيث بلغ 0,729 أي عند التعامل مع كل مرؤوس تعامل خاص هناك نسبة من المخاطرة في ذلك، و وجود إرتباط مقبول و جيد كذلك بين عنصر للإعتبار الفردي و عامل الليونة حيث بلغت نسبة 0,739، يعني ذلك أن التعامل مع المرؤوسين فيه نوع من الليونة و المعاملة تختلف من مرؤوس لآخر.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مديرية التربية لولاية بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، و لقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة، و التي تحتوي على محورين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي) و الإبداع التنظيمي، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في **كيف تؤثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة؟** " وبعد استرجاع الإستبانة قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إختبار ألفا كرونباخ، تحليل الإنحدار، ...، تحليل التباين الأحادي و معامل الصدق، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

الخاتمة

إستمرار و بقاء أي مؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تحقيقها مرهون هي كذلك بالأداء المتميز الذي يديه أفرادها الذين يملكون سمات إبداعية يكتسبونها من قادة تحويليون يعملون جاهدين للوصول لذلك، فالقيادة التحويلية أصبح اليوم حجر الزاوية لنجاح المؤسسات لذا كان لزاما عليها أن تتبناها، ومن خلال دراستنا هذه أوضحنا الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي و أن هذا الدور في تزايد مستمر بسبب التغيرات التي تتعرض لها المؤسسات اليوم، وعليه ندعوا المؤسسات الجزائرية للإستجابة بصورة سريعة لتلك التغيرات، و مفهوم القيادة التحويلية و دورها في تحقيق الإبداع التنظيمي جدير بالبحث و الدراسة ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قيادتنا هو كيفية وضع هذا الموضوع موضع التطبيق.

ومن خلال دراستنا التطبيقية لهذا الموضوع في مديرية التربية لولاية بسكرة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات.

النتائج النظرية:

- ❖ ظهور فكرة القيادة التحويلية لم يكن وليد الصدفة إنما نتاج للتغيرات السريعة الحاصلة في محيط الأعمال.
- ❖ تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمة وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.
- ❖ تحتل القيادة التحويلية أهمية خاصة لجميع المنظمات الصناعية والخدمية كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقق فعاليتها المطلوبة. لذا ينظر إليها على أنها من المداخل التطويرية الحديثة.
- ❖ لا يمكن حصر مفهوم القيادة التحويلية في مفهوم واحد، حيث يختلف هذا الأخير حسب التوجهات الفكرية و إختلاف وجهات النظر.
- ❖ تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في:
 - التأثير المثالي: أو كما يسمى في بعض الدراسات بالكاريزما إذ تشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لأتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم وبهذا يجعلهم يقدمون جهودا إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية.

- **التحفيز الإلهامي:** ويعتبر التحفيز الإلهامي رفع روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية بين العاملين من خلال توضيح وايصال القائد الرؤية المستقبلية، وبث روح التفاؤل والتشجيع على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعل من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وبذلك تطبيق رؤية المنظمة.

- **الإستثارة الفكرية:** هي ممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

- **الإعتبار الفردي:** فهو بناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين والسلوك الحسن في التعامل معهم وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

❖ لحد كتابة هذه السطور لا يوجد إتفاق حول مفهوم الإبداع التنظيمي بين الباحثين حيث لا يزال موضوع للجدل.

❖ تتمثل عناصر الإبداع التنظيمي في المخاطرة، الليونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل، الطلاقة.

النتائج التطبيقية:

❖ إلتمنا في مديرية التربية لولاية بسكرة تفوق عدد الإناث عن عدد الذكور الأمر الذي يرجع إلى عوامل شخصية عند المرأة التي تفضل العمل في قطاع التربية عن غيره.

❖ توجد القيادة التحويلية في مديرية التربية لولاية بسكرة وكذا الإبداع التنظيمي و لعلها أبرزها إستخدام الرقمنة كأسلوب جديد.

❖ يوافق أفراد العينة على توفر خصائص القيادة التحويلية و فق بعديها الإعتبار الفردي و التحفيز الإلهامي.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (a=0,05).

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية كل على حدى: الإعتبار الفردي، و التحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي بمديرية التربية لولاية بسكرة.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة مايلي:
- ❖ من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة.
 - ❖ حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.
 - ❖ على المدير الإحساس بمشاعر العاملين والالتزام بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.
 - ❖ على مدير المؤسسة أن يغرس وينمي الثقة لدى عامليه والإصغاء لهم وهذا لكسب وفائهم بالمنظمة أكثر و النهوض بها.
 - ❖ توضيح المهام و الأدوار وخطوط السلطة و المسؤولية للمرؤوسين.
 - ❖ فتح قنوات الإتصال بين مختلف المستويات، و العمل على إيصال المعلومات بالشكل المطلوب.
 - ❖ مشاركة الإطارات في ندوات و مؤتمرات حول القيادة بشكل عام وعلى القيادة التحويلية بشكل خاص، و هو مايسمح بتفعيل دور القيادة في تنمية و تطوير المهارات القيادية.
 - ❖ القيام بدورات تدريبية متخصصة للعاملين على التفكير الإبداعي من أجل تنمية قدرتهم الإبداعية مع الإهتمام بالأشخاص المبدعين، وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم من طاقات.
 - ❖ تسهيل البرامج التدريبية ووضعها في متناول الجميع خاصة فئة الإناث، و لا يجب أن يقتصر التدريب على المستوى التأهيلي فقط.
 - ❖ تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، و إنجاز مايسند إليهم بأسلوب متجدد.
 - ❖ تخصيص سجل أو صندوق اقتراحات يعبر فيه العمال بجرية عن أفكارهم و مقترحاتهم و شكوايهم، مع تطبيق هذه الأفكار مهما كانت بسيطة، و مكافئتهم بشكل علني عليها، أما الشكاوي فيجب التعامل معها بجدية و ذلك بالبحث عن حلول لها.

آفاق الدراسة:

- ❖ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية.
- ❖ إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية بمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع.
- ❖ مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي.
- ❖ دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية :

- ابن المنصور، أبي الفضل، جمال الدين، لسان العرب، دار صادر للنشر، بيروت لبنان.
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، المسيرة للنشر، عمان، 2010.
- برفاين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، مصر، 2008.
- خالد الزعبي، وحسن الزعبي، قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، المنارة للنشر، 2007.
- جون فيشر، كيف تصنع نظاماً للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
- حريم حسن، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- حسين محمد المراد، القيادة التحويلية و إدارة التغيير، مصر، 2005.
- خالد الزعبي وحسن الزعبي، قياس إتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، المنارة للنشر، 2007.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 201.
- جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2009.
- السلطان فهد بن صالح، التحديات الإدارية في القرن الواحد وعشرون، مطابع الخالد للأوسفت، 2004.
- السكارنة بلال، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2003، ص 18.
- العجمي محمد، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، عمان، 2002.
- النمر سيعود، الإدارة العامة، الطبعة 01، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- سليم إبراهيم الحسينة، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق.
- سيد الهواري، القادة صناع التغيير، مصر، 2005.
- عبد العزيز سعيد، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

قائمة المراجع

- عبد الله بن عبد الغني الطحيم، وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط04، السعودية، 2003.
- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط01، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2011.
- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، مصر، 2009.
- محمد أكرم، العدلوني، طارق سويدان، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000.
- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002.
- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان الأردن، 2014.
- محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، عمان، 2008.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- نزيه حمدي، وآخرون، تنمية الإبداع في المؤسسات التربوية شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، 2008.
- هيجان، عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1999.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- أحمد بن سالم العامري، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود-الرياض - المملكة العربية السعودية، 2001-2002.
- أحمد صادق، محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الأزهرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، 2010.
- إبراهيم بن جامع، الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- حافظ عبد الكريم الغزالي، ثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

قائمة المراجع

- حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص القيادة الإدارية، 2016.
- د يوسف عبد عطية، أثر إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة عامة في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 8، 2010، جامعة بغداد، العراق.
- سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، فيفري 2008.
- شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
- فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- نزيه حمدي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
- وسام البواب، أثر إستخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثالثا: المجالات

- إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 8.
- العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلد العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 01، جامعة الكويت، 2002.
- سهام مطشر الكعبي، الإبداع المفهوم، الأبعاد، المراحل وسبب التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، جامعة بغداد، 2013.
- سلامي أحمد، جربي السبتي المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية الى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 44.
- شريط غياط، محمد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات المتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 6، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.
- عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طاهة، عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، الأردن، 2009.
- عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 01، الأردن، 2009.
- مريم بنت محمد الأحمد، إستخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 107، جامعة تبوك، السعودية.

رابعا: الملتقيات والندوات

- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمرة، العراق، 2011.
- دراج عفيفة، دراج نبيلة، الإبداع سر التميز، المؤسسة وولاء زبائنها، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، 2011.
- سيد عيد خبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية وإحاطة المنظمة بالتنمية الإدارية، مصر، 2008.

قائمة المراجع

- شريف عمر، سعدية مزياف، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 24-25 فيفري، 2015.
- المعجم الوسيط القاهرة مكتبة الشروق 2004.

خامسا: المراجع الأجنبية

- Bass ,B.Two decades of reserch and devlopment in transformational leaderchip ,ouropéan ,jornal of work and organizationl psychology ,1999.
- Burns ,Jm ,laederchip ,harper ,New ,1978..
- Cherry ,k ,Psycholog-about.com ,22:01:2019.Am.
- Conger, M, Leadership: learning to share the vision, Organizational Dynamics, winter, Vol. 19, issue 3,2002.
- Dimitri uzunidis ,l'innovation contemporaine ,collection du service des étude et la Statistique du ministère de la région wallonne ,Bruxelles ,2004.
- Jana Dicoová , Ján Ondrus, Creativity in management of transport enterprise, annals of the university of Petrosani economics, Vol 10, N°4, 2010.
- H.Sigh ,organizational behavoir ,VK publications ,Indai ,2010.
- Nourth ,laederchip theory and partice ,5th ed SAGE publication Inc ,united of America.
- Sylvain Breuzard ,expérimentation innovation ,Guide d'autodiagnostic cahier de route ,CJD (centre des jeunes pirigeants)http :www.fineprint.com.
- System de managment de la qualité – Principes essentiel et vocabulair ,ibid.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستمارة

الإسم و اللقب	صفة المحكم
أقطي جوهرة	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
أحلام خان	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
شين فيروز	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
مهني أشواق	أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

الملحق رقم (02)

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



قسم: التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الدراسية: 2018 / 2019

تخصص: إدارة الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبرأئته

أضع بين أيديكم إستمارة خاصة بدراسة دور القيادة التحويلية على إحداث الإبداع التنظيمي، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف الإعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد بحث علمي، يندرج في إطار إعداد مذكرة الماستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية/جامعة محمد خيضر.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عليها وفق ماترونه مناسبا علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون أجابتمكم ومساهمتمكم عوننا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية.

تقبلو مني كل الإحترام والتقدير

والأستاذة المشرفة: مزبو ألفة

من اعداد الطالبة: عميري شهرة

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر إنثى
- 2-المستوى التعليمي: ثانوى تقني سامي ليسانس مهندس شهادة دراسات عليا
- 3-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى قياس تأثير القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي) بمديرية التربية لولاية بسكرة، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ماترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	موافق	موافق تماماً	غير موافق	غير موافق تماماً	محايد
أولاً: التحفيز الإلهامي						
1	يقوم الرئيس بتوضيح المهام للقادمين الجدد للعمل.					
2	يقوم الرئيس بمتابعة تنفيذ العمل.					
3	يقوم رئيسك بتوضيح الأهداف المطلوبة منك في إنجاز عملك.					
4	يقوم الرئيس بالثناء على الأداء المتميز من طرف العاملين.					
5	تمنح الفرصة لتجربة الأفكار المقترحة من طرف العاملين.					
6	يشجع الرئيس على التعلم من التجارب السابقة.					

الملاحق

					7 يشجع الرئيس على إقتراح حلول بخصوص مشاكل العمل من طرف العاملين.
					8 إنجازك المتميز للعمل يسهل ترقيةك.
					9 يشجع رئيسك العمل الجماعي.
					10 يقوم رئيسك بتفويض جزء من سلطته لمن يراه كفؤ.
					11 يتم تحديد أهداف العمل جماعيا.
					12 ترى أن أهداف العمل قابلة للإنجاز.
					13 يهتم رئيسك في العمل ببناء علاقات جيدة مع مرؤوسيه.
					14 يهتم رئيسك في العمل ببناء علاقات جيدة بين المرؤوسين فيما بينهم.
					15 كل فرد داخل المنظمة يدرك رؤيتها المستقبلية.
					16 ترى أن الرؤية المستقبلية للمنظمة مقنعة.
ثانيا: الإعتبار الفردي					
					17 يمكنك الإتصال بسهولة مع رئيسك.
					18 يصغي رئيسك (يستمع بإهتمام) في العمل لآراء المرؤوسين.
					19 توفير فرص التدريب للجميع.
					20 يتم تحديد البرامج التدريبية حسب الإحتياجات الخاصة لكل فرد.
					21 يتم إحترام إختلاف الآراء داخل المنظمة.
					22 يتم الإستماع لمشاكل الأفراد و محاولة حلها.
					23 تتم مساعدة الأفراد على تطوير مهاراتهم.

الملاحق

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة أبعاد الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بمديرية التربية لولاية بسكرة، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) أمام أي عبارة وفق ماترونه مناسب.

الرقم	العبارة	موافق	موافق تماما	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
أولا: تقبل المخاطرة						
24	يتم تبني الأفكار الجديدة.					
25	تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ الأفكار الإبداعية.					
26	يتم تقبل نتائج تنفيذ الأفكار الجديدة.					
27	يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة.					
ثانيا: الليونة						
28	تشجع سياسة المنظمة التجديد في تنظيم و إنجاز العمل.					
29	يملك مسيري المنظمة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة (الإدراك الواسع للأمور).					
30	تشجع المنظمة على التغيير في أساليب العمل.					