

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي
دراسة حالة: المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر
- باتنة -

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

الأستاذ المشرف:

د. رابح خوني

إعداد الطالبة:

رندة رباحي

...../Master-GO/GO-GRH-GSO/2012	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2011-2012

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

« قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا بِإِلٰهٰهَا عَلَّمْتَنَا بِإِنكَ

أَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ »

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سُورَةُ الْبَقَرَةِ الْآیَةُ 32

كلمة شكر

عملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الذي خلقنا وشفق سمعنا وبصرنا بخولم وقوته، الله عز وجل، وحمدك جداً كثيراً طيباً

مباركاً فيه أن وفقني لإنجاز هذا العمل .

كما أقدم بشكري الخالص إلى المشرف الدكتور خوني مباح الذي أُرشدني في هذا العمل

وذلك بتقديمه لي النصائح القيمة والتوجيهات والأراء السديدة.

أقدم كذلك بشكري الخالص وامثاني إلى الدكتور شنشونة محمد الذي خصص لي وقتاً من

أجل إنجاز هذا العمل .

كما لا يفوتني أن أشكر أسناتني الفاضلة برني لطيفة على المساعدات التي قدمتها لي وكذا كل

من الأساتذة: مدني شايب ذراع، قريشي محمد، أقطي جوهرة، كمال منصور و كل المحكمين

وكل عمال مؤسسة SAFILCO أشكرهم جزيل الشكر على حسن الاستقبال .

وكل من ساهم في العمل من قريب أو من بعيد .

حقبة

مقدمة عامة

أولاً: تمهيد

مع دخول العالم القرن الواحد والعشرين ، وتكاثف الضغوط على الدول ومنظمات الأعمال فيها تزايد اهتمام الاقتصاديين وأصحاب الأعمال وخبراء تكنولوجيا المعلومات بدراسة كيفية تحقيق الانتقال بالمجتمعات والاقتصاديات من الأشكال التقليدية إلى مجتمعات تقوم على المعرفة ومع هذا التوجه أضيفت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة تمثلت في الحاجة إلى توافر أساليب قيادية جديدة تعمل باتجاه التغير والتحول نحو مشاركة العاملين وحفزهم على توليد إبداعاتهم.

فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية والمديرون سواء كانوا في مستوى الإدارة العليا الوسطى، أو المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيهـم ، يمكن أن يشجعوهم أو يحبطوهم ، ونحن في حياتنا اليومية، نرى قادة في المنظمات التي نتواجد بها، سواء كانت منظمات تعليمية حكومية، خاصة.

والاتجاه السائد في العصر الراهن هو تزويد مجالات التجارة والصناعة والاقتصاد والإدارة بنمط القيادة التحويلية للاستفادة من دور القائد التحويلي في جلب الدافعية لدى العاملين، وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، والتأثير عليهم وتشجيع الأفكار الابتكارية والإبداعية لديهم والعمل على زيادة قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار.

لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للقادة التحويليين السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات ، فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها القائد لتحقيق

الأهداف من خلال الآخرين ، أكثر من استنادها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة كما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

إن بيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمة بناء صرح داخلي متماسك ومترابط موحد الأهداف والغايات متناسق الأفكار والمناهج، من أجل مواجهة تقلباتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال وجود قيادة تحويلية واعية لمناهج التسيير وأهدافه الاقتصادية والاجتماعية.

إن هذا البناء يقوم أساساً على الفرد العامل بالمنظمة، باعتباره محور النشاط الاقتصادي وأساس الإبداع التنظيمي، ومنبع كل تغيير وتطوير، وهو أهم مورد يمكن للمؤسسة أن تكسبه وهو من يصنع الفارق بينها وبين منافسيها كل هذا لأن لديه ميزة تنافسية تضعه في القمة أساسها دوافعه والمعبر عنها في مجموع طاقات دفيئة ومخزنة في داخله.

ولذلك يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -؟

وتتفرع من هذه الإشكالية أسئلة جزئية تتمثل فيمايلي:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكارزومي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية

للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة - .

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة - .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة - .
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة - .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة - .

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

اخترنا موضوع دراستنا انطلاقاً من رغبة ذاتية وأخرى موضوعية وهي:

الأسباب الذاتية:

الرغبة في دراسة والتعرف على كل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية باعتبار وتوجهنا الدراسي.

الأسباب الموضوعية:

لأهمية كل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية وتأثيرهما على الأداء والتطوير فيها ورغبة في لفت الانتباه للاهتمام بهذا الموضوع على المستوى الأكاديمي والمهني.

خامسا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث تحظى القيادة باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال وكذلك تبرز من خلال اهتمام الإدارات والباحثين الذين يسعون لدراسة أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، وعليه حولنا في هذه الدراسة لبل از دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

سادسا: أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة - من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. توضيح دور التأثير الكاريزمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.
2. توضيح دور التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.
3. توضيح دور الاستثارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.
4. توضيح دور الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -.

سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

1. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية SAFILCO عين جاسر -باتنة-.

2. **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في المدة الزمنية من 2012/04/28 إلى غاية 2012/05/10.

3. **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على رؤساء المصالح والإطارات في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية عين جاسر -باتنة-.

ثامناً: متغيرات الدراسة

1. **المتغير المستقل:** وهو القيادة التحويلية وتم التطرق إليها من خلال أبعادها الأربعة (التأثير الكاريزمي التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

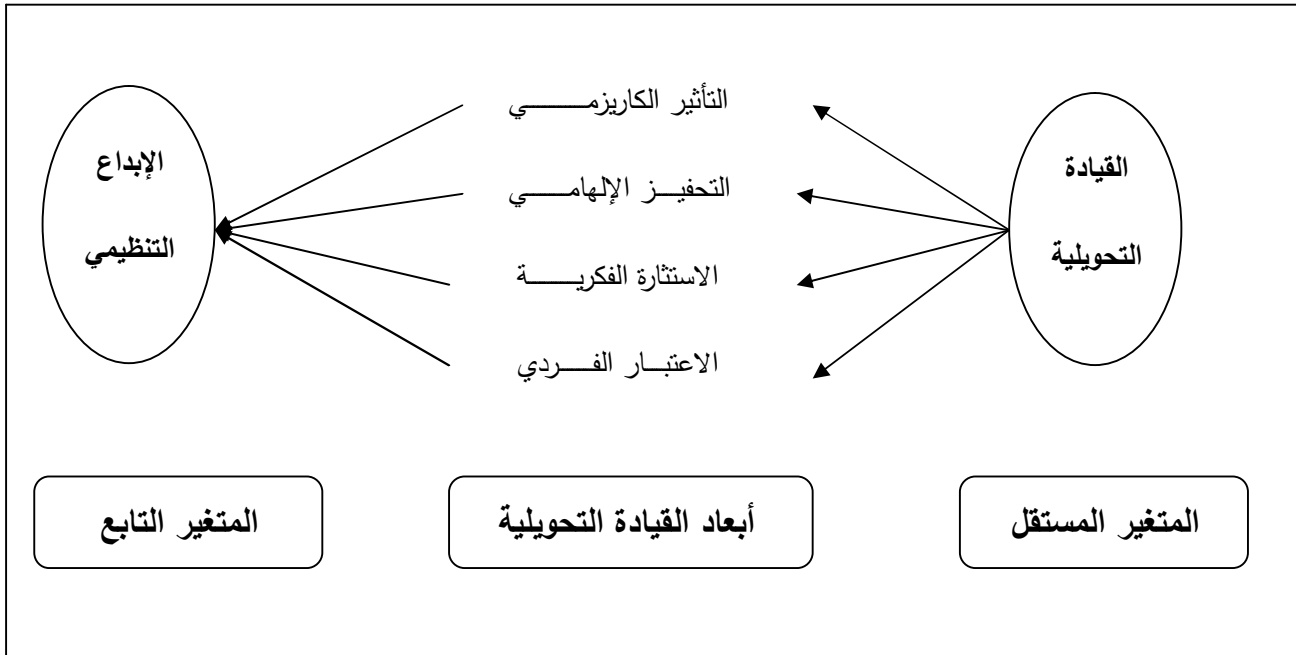
2. **المتغير التابع:** وهو الإبداع التنظيمي وتم التطرق إليه من خلال أربعة أبعاد (الأصالة، المرونة، روح المخاطرة والحساسية للمشكلات).

تاسعا: نموذج الدراسة

لتوضيح وفهم الموضوع محل الدراسة بشكل جيد قمنا بوضع نموذج يتضمن الأبعاد الرئيسية للقيادة

التحويلية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي ويتمثل في:

مخطط يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

عاشرا: خطة الموضوع

تم تقسيم موضوع دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي إلى ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول: كان حول الإطار النظري للقيادة التحويلية وتم التطرق فيه إلى المبحث الأول ماهية القيادة والمبحث الثاني يخص ماهية القيادة التحويلية أما المبحث الثالث حول ماهية القائد التحويلي.

الفصل الثاني: وكان تحت عنوان الإطار النظري للإبداع التنظيمي جاء فيه المبحث الأول ماهية الإبداع، أما المبحث الثاني فكان يدور حول ماهية الإبداع التنظيمي، والمبحث الثالث يدور حول مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية تحليل وتفسير الاستبيان ليتم بعد ذلك الخروج بنتائج تجيب عن إشكالية دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، وفي الأخير يتم عرض مجموعة من الاقتراحات وخاتمة لهذا الموضوع.

الحادي عشر: الدراسات السابقة

يعد موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من المواضيع التي لم تتناول بكثرة من طرف الباحثين ومن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي:

❖ الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية

1) دراسة سناء محمد عيسى عيسى:

موضوع الدراسة هو دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة رسالة مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية 2008م/1429هـ، الجامعة الإسلامية- غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلا للتغيير، الكشف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، التوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%)، احتل المجال الخامس الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بوزن 48.82، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العينة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

(2) دراسة أحمد صادق محمد الرقب:

موضوع الدراسة يدور حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2010م/1431هـ، جامعة الأزهر - غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بيان ضرورة تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

(3) دراسة مشهور بن ناصر العمري:

موضوع الدراسة يدور حول العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة 2002م، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، التعرف على المستوى القيادي التحويلي لدى المديرين في المؤسسات العامة في المؤسسات العامة السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

أن هناك انقساماً في الإجابات حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة وهذا الانقسام في الإجابات يشمل خصائص القيادة التحويلية الأربعة (التشجيع الإبداعي، التأثير الكارزماطيكي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي) وهذا يعني أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في هذه المؤسسات لا يرقى إلى المستوى المأمول، ترتبط القيادة التحويلية إجمالاً بعلاقة إيجابية قوية ذات دلالة إيجابية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، أراء الموظفين نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم يتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

4) دراسة عبد المحسن نعساني، أحمد اليوسفي:

موضوع الدراسة هو اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطية في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطننة التنظيمية، دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب - سوريا.

هدفت الدراسة إلى بناء واختبار نموذج يفسر العلاقة بين نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية)، وسلوكيات المواطننة التنظيمية، وذلك في ضوء مراجعة وتحليل العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة واعتماداً على تلك الدراسات فقد افترضنا أن القيادة التحويلية ستؤثر على سلوكيات المواطننة التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال مدركات العدالة والثقة كمتغيرات وسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

وجود علاقة بين القيادة التحويلية والعدالة الإجرائية وبين القيادة التبادلية والعدالة التوزيعية من جهة أخرى مما يؤكد أن القيادة التحويلية والتبادلية يمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة على مدركات المرؤوسين للعدالة التنظيمية اعتماداً على علاقات التبادل الاقتصادية والاجتماعية، ومنه تؤدي لبناء الثقة، كما تشير لوجود علاقة بين الثقة وسلوكيات المواطننة التنظيمية، هذا يعني أن القادة التحويليون ومن خلال قيامهم بتعزيز مشاعر تابعيهم بعدالة القواعد والإجراءات المتبعة داخل المنظمة يستطيعون انتزاع ثقة مرؤوسيهم الذين يبادرون لئلاهماك في سلوكيات المواطننة التنظيمية والتي تنتج بالمزيد من السلوكيات التحويلية من جانب القادة وهكذا تستمر العملية في صورة دورة مغلقة.

❖ الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي

1) دراسة نازم محمود محمد ملكاوي:

موضوع الدراسة يدور حول نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال/ نظم المعلومات الإدارية 2007م، جامعة دمشق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية نظم المعلومات المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، التعرف على مستوى إدارة المعرفة في البنوك ومستوى الإبداع فيها والتعرف على درجة توفر عوامل النجاح الحرجة للإبداع في البنوك التجارية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

تحتاج منظمات القرن 21 لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ولا سبيل إلى ذلك إلا بتقديم إبداعات جديدة باستمرار، مما يؤكد أهمية الإبداع في المنظمات حيث تعد مصدر للتميز والتجديد، إن الإبداع عملية متعددة المراحل، وتتفاعل فيها متغيرات كثيرة، ومن ثم فهي ليست حدثًا طارئًا يحدث في المنظمة في وقت أو تحت ظف معين لا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء والاستمرار، الدور الذي تؤديه نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المنظمات باعتبارها مدخلات أساسية ذات إمكانات هائلة تسهل الإبداع وأعمال المبدعين.

(2) دراسة حاتم علي حسن رضا:

موضوع الدراسة الإبداع الإداري وعلاقته في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإداري 2002 م/1424 هجري، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار والتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بالمطار يعتمدون على قدراتها التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات وما قد يسيء للأمن، وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات، يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عمله وبنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

3) دراسة توفيق عطية توفيق عجلة:

موضوع الدراسة هو الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الموارد لإدارة الموارد البشرية 2009 م / 1430 هجري، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة الدعوة بالتححرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول لتوصل إلى حلول إبداعية خلاقية، لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع قدرات مميزة للتخصيص المبدعة بدرجة عالية ، المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي وواقع الإبداع الإداري بالوزارات بشكل عام مقبول.

4) دراسة أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو أرشيدة:

موضوع الدراسة هو التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد2، 2009، جامعة الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية والوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.

5) دراسة أكثم عبد المجيد الصرايرة ورويدة خلف الغريب:

موضوع الدراسة هو أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 العدد 4، 2010 الأردن

هدفت الدراسة إلى تعريف مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وتعرف أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديمغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

مستوى الإبداع المؤسسي في شركة الاتصالات الأردنية مرتفعا، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع التنظيمي والشركة تعزى العوامل الديمغرافية الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المستوى الإداري).

❖ الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

1) دراسة محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي:

موضوع الدراسة هو القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية 2006م/1427هـ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية والتعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية ويرون بأن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، مفردات مجتمع البحث يرون بأن ثلاثة سمات وخواص من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة إلى حد ما لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أظهرت نتائج

اختبار العلاقات وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا (أقل من الثانوي) الذين يرون بأن القيادات تمتلك سمات القيادة التحويلية بصورة أكبر من بقية الأفراد.

المفصل الأول

الإطار النظري

للقيادة التحويلية

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانا بارزا وهاما في الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية، ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة والعديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة (المنافسة الشديدة العولمة، البيئة المضطربة) أصبحت هذه الأخيرة في حاجة ماسة إلى قيادة جديدة تعمل على تمهيتها والمحافظة على كيانها وصيانة مبادئها والتغيير والتطوير والتقدم في ضوء المصلحة العامة بعيدا عن المصالح الخاصة.

والقيادة في المنظمة تقوم على أساس الدور الذي يقوم به القائد من خلال خبراته وقدراته على توجيه العاملين والإشراف عليهم وذلك 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 والمبحث الثالث ماهية القائد التحويلي.

المبحث الأول: ماهية القيادة

القيادة هي القلب النابض الذي تحي به الإدارة وهي مفتاح الإدارة وفن ديناميكيته لأنها في الأصل هي النشاط الذي ينقل الجهاز الإداري من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة لذلك سوف نعرض في هذا المبحث تعريف القيادة وأهميتها وأنواعها ومصادر قوتها وأخيرا سنتطرق إلى نظريات التي درست القيادة.

المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها

أولاً: تعريف القيادة:

لقد أدى اهتمام الكثير من العلماء والكتاب بدراسة موضوع القيادة إلى الاختلاف في تحديد مفهوم متفق عليه لذلك سنحاول ذكر بعض التعاريف الأكثر تفصيلاً ودقة.

لقد عرف جيمس جريبن James Gribbin القيادة "بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة."⁽¹⁾

ويتضح من هذا التعريف أن الباحث اعتبر القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرووسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

وكذلك تعرف القيادة بأنها "هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد."⁽²⁾

وفي هذا التعريف نجد أن الباحث عرف القيادة بأنها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة.

وتعرف أيضاً "هي نشاط المسئول القيادي في توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود."⁽³⁾

ركز هذا التعريف على تحقيق الأهداف وأغفل جوهر القيادة، روح القيادة.

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص 216.

² محمد أكرم العدلوني، طارق السويديان، القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 18.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 176.

وأيضاً هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.⁽¹⁾

ومن الملاحظ من هذا التعريف أن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية.

كما يعرفها Kahn هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإجاز ما يحدده القائد.⁽²⁾

وهنا نجد أن الباحث اعتبر القيادة مهارة يتم من خلالها التأثير على المرؤوسين.

وتعرف على أنها "القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين".⁽³⁾

وكما عرفها الدكتور عيسى عبده بأنها "قدرة يتميز بها فريق من الناس ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه وتعرف هذه الولاية على من يتبعه وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحي يقال له سلطة".⁽⁴⁾

وهذا التعريف جاء معيياً في نظر الفقه الغالب في الإدارة العامة، حينما قصرت تعريف القيادة على هذا العنصر وحده أي عنصر السلطة الرسمية.

ومن خلال التعاريف السابقة نقترح تعريف شاملاً للقيادة بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين أفراد أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل".

1. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة)، دار الفكر للنشر، الأردن، 2007، ص 234.

2. محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء. العمليات النمط الإداري)، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002، ص 533.

3. أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة المبيعات، السعودية، 2004، ص 222.

4. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، بدون ذكر الطبعة، مصر، 2003، ص 502.

ثانيا: أهمية القيادة:

تتضح أهمية القيادة من خلال ما يسهم به القائد في حياة الجماعة القائد الناجح هو الذي يقوم بـ: (1)

1. كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم الشخصية.
2. يعمل على تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد مجموعته، وإمكانيات واحتياجات المنظمة التي ينتمون إليها جميعا وبذلك ترفع روح الجماعة المعنوية.
3. تنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها، وبأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.
4. إقامة للعلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وهو ما يمس الإدارة بالمشاركة.
5. تحمل مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد وتعدد الأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: أنواع القيادة

يمكن تقسيم القيادة إلى الأنواع التالية: (2)

1. القيادة المتسلطة: تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة والقائد يتميز هنا بالحزم الشديد وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه ورقابة شديدة عليهم ولا يعتمد مبدأ المشاركة أبدا يعطي التوجيهات والمرؤوسين ينفذون والإنفراد في أخذ القرارات.
2. القيادة الديمقراطية تعمل القيادة الديمقراطية على التوازن وإشباع الحاجات لكل من القائد والمرؤوسين حيث أنها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين وتتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب المشاركة مع المرؤوسين والاستفادة والأخذ بآرائهم، والقائد هنا يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل

¹- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم المشروعات الرعائية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999، ص 297-298.

²- محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 138.

أن يضع هذه الاقتراحات موضع التنفيذ، وهذا يساعد أن يكون هناك مناخ تنظيمي ملائم للعمل وخلق روح الفريق بين الأفراد العاملين.

3. القيادة الرسمية: والقيادة الرسمية هي المستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث أن وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورة لإتمام مهام المشروع ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المؤسسة له وبتعيينه.

4. القيادة الغير رسمية: وهي القيادة التي تتكون داخل المجموعات من الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملاءه وخاصة العمر طلاقة اللسان.

5. القيادة الأوتوقراطية: وهذه القيادة شبيهة بالقيادة المتسلطة إلا أنها تميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشة شكلية الهدف منها إيهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم، والقائد الأوتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها.

6. القيادة الشخصية: وهي القيادة التي تمارس بشكل شخصي وجه إلى وجه حيث يميزها ذلك بالفاعلية والبساطة واحترام وتقدير الآخرين.

7. القيادة غير شخصية: وهي القيادة التي تمارس من خلال مساعدين للقائد على أساس التفويض بالسلطات تستخدم بشكل كبير وخاصة في المؤسسات الكبيرة متنوعة المهام والخدمات ويظهر عليها أحيانا عدم التأثير الشخصي على التابعين كونهم زملاء عمل في درجات أدنى.

المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة

لقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة، وعليه فإن مصادر قوة القيادة تصنف على النحو التالي:⁽¹⁾

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص ص 283-285.

1. السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها الآتي:

أ - قوة المكافأة: عندما يشعر الفرد أن إطاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب أجر مثلا) أو بمكافأة معنوية، فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء، في هذه الحالة فإن مصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمروؤسيه.

ب - قوة الإكراه: والعكس صحيح، عندما يشعر الفرد بأن إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة أو إيقاف العقوبة بحقه، سواء كان العقاب ماديا أو معنويا، وهنا الخوف سوف ينتاب الفرد فنقول والحالة هذه أن مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملا يعاقب عليه.

ج - السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري فرئيس مجلس الإدارة يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مدراء التسويق والإنتاج، والمبيعات وغيرهم.

2. قوة التأثير: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن أبرز أشكالها الآتي:

أ - قوة التخصص: إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزا فيها عن غيره، وتعطيه قوة تمكنه من القيادة.

ب - قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد نتيجة لإعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية نتيجة لتوفر السحر والجاذبية في شخصية القائد.

وقد استطاع يوكل yukl تحديد عددا من الوسائل للتأثير القيادي بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه وبعضها رسمي، وقد ميزا أحد عشر وسيلة تشكل مصدرا لقوة تأثير القيادة وهي: (1)

1. **المطلب المشروع:** وهي حق الطلب من القائد لمروؤسيه للاذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته وتنفيذه المهمات، ويستند القائد في ذلك إلى أحد السلطات التالية:

أ - **السلطة الرسمية:** ويستند القائد سلطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه، ومن التابعين الإذعان والطاعة.

ب - **السلطة الاجتماعية:** مثل التي تمنح للأكبر سنا أو لمن هو أقدم في العمل.

ج - **السلطة التي تتبع من اتفاق الجماعة وتقويض شخص من بينهم لهذا المنصب.**

2. **قوة (إذعان) المنفعة:** وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه وتجعلهم يذعنون آملين بعوائد كالمكافآت (أساليب الحفز الإيجابي).

1. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر، الأردن، 2008، ص149.

3. قوة (إذعان) القهر: وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة (أساليب الحفز السلبي).
4. الاستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع: ويقصد به ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعين من خلال استمالتهم بأن السلوك المطلوب أدائه، أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة لإشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم.
5. قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي، تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والإذعان لأوامره وطلباته.
6. الإلهام وإلهاب الحماس: ويكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم فيحصل على امتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم.
7. تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: كالإخلاص والنزاهة والطاعة والشرف حيث يلجأ القائد إلى تطوير أو تكوين قيم ومعتقدات التابعين (خاصة لم تكن هذه القيم والمعتقدات راسخة لديهم) فيستخدمها للحصول على امتثالهم.
8. تطويع القائد للمعلومات: حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات (عن طريق اتصالهم به) فيفسرها ويحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم.
9. تطويع ظروف البيئة: وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين، يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بهم مما يساعدهم بأنشطة معينة، من خلال توفير الأدوات والوسائل والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل.
10. الإعجاب والانتماء الشخصي: ويحصل عليه القائد من إعجاب التابعين به والانتماء له واعتباره القدوة لهم حيث يستثمر القائد هذا الإعجاب والانتماء لتنمية السلوك الذي يزيد لديهم.
11. المشاركة في القرار: يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام ويرفع من معنوياتهم، ويزيد دافعيتهم للإنجاز والتحسين والتطوير، وذلك من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: نظريات القيادة

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة سوف نتعرض لمضامين هذه النظريات وهي كالتالي:

1. نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية "الرجل العظيم" والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة.⁽¹⁾

وقد جرت دراسات عديدة وجهت نحو دراسة الصفات الجسمية والعقلية ولم تركز هذه الأبحاث على الإداريين وإنما أيضاً على قوة السياسيين وقادة الطوائف الدينية، وحاولت هذه الدراسات إثبات صحة هذه النظرية ولكن لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم في التمييز في بعض الصفات كالذكاء والاستقلالية ودور الاعتماد عليه والمشاركات الاجتماعية بدرجة أعلى من المرؤوسين.

وقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات منها إهمال دور المرؤوسين في عملية إنجاز عملية القيادة وأيضاً عدم وجود تشابه في الصفات قائدين.⁽²⁾

2. نظرية سلوك القائد:

ظهر هذا المدخل نتيجة لفشل مدخل نظرية السمات في إثبات صحة فرضية أن القيادة هي مجموعة من الصفات الشخصية الداخلية، لهذا فقد انصب اهتمام هذا المدخل على دراسة السلوك الخارجي الملاحظ للقادة كبديل للسمات، وهناك ثلاثة مداخل فرعية استخدمت لقياس السلوك الحقيقي للقادة:⁽³⁾

- أ - المدخل الأول الذي استخدمه كل من بيلز سلاتر في دراسة جامعة هارفارد.
- ب - المدخل الثاني الذي استخدمه ستوجد يل وزملائه في دراسة جامعة أوهايو.
- ج - المدخل الثالث الذي استخدمه كاتزون وليكرت في دراسة جامعة ميتشيجن.

ويمكن توضيح المقارنة بين هذه المداخل الثلاثة في الجدول التالي:

¹. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 164.

². زيد منير عوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، الأردن، 2007، ص 84.

³. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، مصر 1999، ص 199.

جدول رقم 01: مقارنة بين المداخل الثلاثة

المدخل	التصميم	أسلوب جمع المعلومات
الأول: جامعة هارفارد	معلمي	قياسات يقوم بها ملاحظين أو مراقبين للسلوك
الثاني: جامعة أوهايو	ميداني	قائمة أسئلة للتابعين
الثالث: جامعة ميتشيجن	ميداني	قائمة أسئلة للقيادة

المصدر: سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، مصر 1999، ص 199-200.

وعلى الرغم من اختلاف هذه المداخل من حيث التصميم وأسلوب جمع المعلومات إلا أنها جميعاً قد تميزت بالتالي:

أ - أنها جميعاً انتهت إلى أن هناك نمطان متميزان للسلوك القيادي الأول يركز على العمل، والثاني يركز على العلاقات بين أفراد الجماعة.

ب - أنها جميعاً فشلت في ربط تلك الأنماط السلوكية بفعالية القيادة بمعنى أن نتائج تلك الدراسات لم نستطيع أن تحدد لنا أي تلك الأنماط هو أكثر فعالية.

ج - عند محاولة ربط معياري الإنتاجية والرضا بهذا النمطان لم تستطع تلك الدراسات أن تمدنا بنتائج قاطعة فبالنسبة للإنتاجية كان الارتباط الموجب متساوياً في النمطين، أما بالنسبة لفعلي الرغم من وجود ارتباط موجب في حالة النمط الثاني إلا أن هذا الارتباط كان ضعيفاً في المقدار.

في الأخير هذه النظرية لم تستطع أن تصل بنا كسابقتها إلى نتائج محددة ومؤكدة عن إمكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة.

3. نظرية الموقف:

ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط سمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف

بحسب المجتمعات، والتطبيقات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله.⁽¹⁾

وتشير الدراسات الحديثة للقيادة إلى اعتبار القيادة عملية ديناميكية تختلف فعاليتها باختلاف الموقف الذي تتم في إطار متغيراته ومن أهم الدراسات دراسة فيدلر التي انتهت إلى وضع نموذج شرطي لفعالية القيادة يقوم على فكرة أن الفعالية لا تتحقق إلا لو التقى نمط القيادة واتفق مع ما تتطلبه متغيرات الموقف، ومن جهة نظر فيدلر يكون جوهر العملية القيادية هو عملية التأثير والتي تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ - العلاقة بين القائد والتابعين .

ب - مدى هيكله العمل الذي سيؤدي .

ج - قوة النفوذ الرسمية للقائد .

وعلى الرغم من انتشار هذا النموذج الشرطي للقيادة بين الباحثين التطبيقيين، إلا أنه قد أُنقِد من عدة نواحي أهمها:⁽²⁾

أ - أنه راعى مدى هيكله العمل، دون مراعاة لمدى صعوبته أو سهولته .

ب - أن المقياس الذي وضعه فيدلر لقياس اتجاه تكيف القائد اتجاه العمل أو العلاقات ليس هو الأفضل فهناك مقاييس أخرى أكثر دقة وأكثر صلاحية .

ج - أن تقييم فيدلر للمواقف جاء مبسطا للغاية، فهناك تدخلات قد تكون شديدة بين تلك المواقف من الممكن على أساسها الكشف عن مواقف جديدة متعددة .

4. نظرية الوسيلة والغاية:

ويقوم مدخل هذه النظرية على فكرة أن مدى إدراك التابعين لأهدافهم وطريقة أو وسيلة تحقيقها يتأثر بما إذا كان سلوك القائد محفزا ومحققا للرضا أم لا، فالقائد باستخدامه للجزاء الايجابي والسلبي المرتبط بالعمل وبالعلاقات يمكنه أن يؤثر على إدراكات التابعين لأهدافهم ووسائل تحقيقها فهو بإمكانه أن يخصص للتابعين أهدافا يجتذبون لها ويسهل لهم تحقيقها، كما أن بإمكانه أن يخصص لهم أهداف ليست بهذا القدر من الجاذبية

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، سلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، دون طبعة، 2004، ص282.

² سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص203.

وبصعب لهم وسيلة تحقيقها، ومن ثم فإن القائد لا يستطيع فقد أن يؤثر على نتائج تجارب للتابعين ولكن أيضا على توضيح العلاقة بين السلوك بين السلوك والنتيجة (أي الوسيلة لتحقيق الغاية المرغوبة).⁽¹⁾

المطلب الخامس: اتجاهات حديثة في القيادة

ظهرت في السنوات الأخيرة مداخل واتجاهات حديثة في القيادة يمارسها القادة في قيادتهم لمنظماتهم وبالتالي كان لها الأثر الكبير في تحقيق النجاح والأهداف ومن أهمها:

1. القيادة التحويلية:

تتميز القيادة التحويلية بتقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى القيم الأخلاقية (السلوكية) والمثل الأحسن، وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة، وهذا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة، وتحقيق الدافعية لديهم لإنجاز أكثر مما يتصورون.

ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة ويتطلب ذلك ثلاثة مراحل:⁽²⁾

أ - الشعور بالحاجة للتغيير .

ب - وضع رؤيا جديدة .

ج - تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير .

وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح.

2. القيادة الكاريزمية:

الكاريزما نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم والقبول، والقيادة الكاريزماتية هي نوع من التأثير الذي يستند إلى هالة أو سحر شخصية القائد والقائد الكاريزماتي هو قائد متحمس، لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته وأفعاله في الناس ليتصرفوا بطريقة معينة.⁽³⁾

¹. نفس مرجع، ص 204.

². خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، 2009، ص ص 205 - 251.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009، ص 220.

وتعتمد القيادة الكاريزماتية على السمات الشخصية أكثر من اعتماده على المنصب الرسمي في المنظمة حيث يركز على مفهوم "القوة" (قوة الشخصية) أكثر من كونه مفهوم "سلطة" فهو يركز بشكل أساسي على ثلاث سمات رئيسية للقائد الكاريزماتي: (1)

- الثقة في النفس عالية.
- الرغبة في السيطرة.
- إيمان قوي بمبادئه.

فالكاريزما هي القدرة على التأثير على الآخرين إيجابيا بالارتباط بهم ثقافيا وعاطفيا وفكريا وهي صفة أو سمة غير عادية يتصف بها القائد، فتجعل قدراته التأثيرية غير اعتيادية.

ومن الناحية اللفظية تعني الكاريزما (هبة الله) وكذلك تعني الهيبة، المؤثر أو سلطة فوق العادة، سحر شخص، شخصيته تثير الولاء والحماس، ولذلك فإن هؤلاء القادة يسعون إلى بلورة الأهداف أي تحديدها بوضوح وتحديد الفكرة العقائدية لها ونقلها إلى المرؤوسين وإثارة حماسهم.

وعادة ما ينجح القائد الكاريزماتي في مهمته للدرجة التي يستطيع فيها الفرد أن يحكم على زعامة القائد من عدة ظواهر هي: (2)

- ثقة الإلتباع في رئيسهم ثقة كاملة.
- قبولهم له غير مشروط.
- سيطرة القائد على معتقداتهم وعواطفهم ودلائلهم وطاعتهم وحماسهم وانفعالاتهم وطموحاتهم.

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه وبلا شك شخصا تنفيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعيه، وهنا لا بد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر ومن أهم هذه الصفات: (3)

- طريقة التصرف، وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم.

1. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 251 - 252.

2. نفس المرجع، ص 252.

3. نفس المرجع، ص 252 - 253.

- المقدره على إقناع الآخرين، لابد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل.
- المقدره على التحدث بشكل فاعل، ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.
- المقدره على الاستماع، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.
- طريقة استعمال المكان والوقت، على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات، إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.
- المقدره على استيعاب الآخرين، المقدره على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

3. القيادة الإستراتيجية:

تتعلق القيادة الإستراتيجية بدراسة الناس على مستوى قمة المنظمة وتركز على العمل التنفيذي ليس فقط كشاط علاقات لكن أيضا كمنشآت إستراتيجية ونشاط رمزي وتؤكد القيادة الإستراتيجية بأن مديري الإدارة العليا في المنظمة يعدون عاملا حاسما لتشكيل المخرجات من خلال القرارات المفوضين باتخاذها ولأنهم في نهاية المطاف يتحملون مسؤولية ما يحدث في المنظمة.⁽¹⁾

وصنف "ويزما وزملائه" المديرين الاستراتيجيين في ستة أنواع تم تمييزها، وتوصيفها، وتبيان علاقتها بمركز المنشأة الاستراتيجية وأشارت هذه الدراسة إلى فاعلية نوع معين من المديرين الاستراتيجيين لكل إستراتيجية إدارية معينة وذلك على النحو التالي:⁽²⁾

- يلائم المدير الرائد المنشأة التي تتبع إستراتيجية النمو السريع.
- يلائم المدير الجريء المنشأة التي تتبع إستراتيجية التوسع.
- يلائم المدير الحصيف المنشأة التي تتبع إستراتيجية النمو المستمر (المستقر).

¹- دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، العدد الثاني، السعودية 2005، ص359.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص ص248-249.

- يلائم المدير الإداري المنشأة التي تتبع إستراتيجية الدمج بين أنشطة الأعمال.
- يلائم المدير الاقتصادي المنشأة التي تتبع إستراتيجية الحصاد.
- يلائم المدير الدبلوماسي المنشأة التي تتبع إستراتيجية الانسحاب أو التحول.

كما بينت الدراسة الوصف التفصيلي للخصائص السلوكية لكل نوع من المديرين طبقاً لخمس معايير هي: الامتثال للقواعد الاجتماعية، والنشاط والحيوية، والإصرار على تحقيق الغايات وأسلوب التفكير.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

لقد تبين للدارسين والباحثين ضرورة وجود أسلوب قيادي معين للمنظمات يضمن لها البقاء والديمومة ويشعر هؤلاء الدارسون بالحاجة إلى نمط إداري جديد يتبعه مدراء القمة لإدارة منظمات الغد وهذا النمط يعرف بالقيادة التحويلية وسوف نعرض في هذا المبحث نشأتها ومفهومها، عناصرها، متطلباتها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.

وكان أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو دونتون downtown وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماكجرجور Burns ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال Burns من قبل عدد من الباحثين والعلماء.⁽¹⁾

¹ - صالح بن محمد الربيعية، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية المملكة العربية السعودية، 2010، ص30.

وفي عام 1985 قدم باص Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى مقياس القيادة متعددة العناصر والمتضمنة ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) وعنصرين للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، والإدارة بالاستثناء).⁽¹⁾

وفي عام 1991 قام باص وأفولو Bass and Avolio بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى ويحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي) وثلاثة عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل) وفي عام 1994 صنف Bass and Avolio عناصر القيادة إلى صنفين فعالة وغير فعالة حيث يشتمل الصنف الفعال على عناصر القيادة التحويلية الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي) وهي تحقق رضا وأداء أفضل للعاملين، بينما يشتمل الصنف غير الفعال على عنصرين من عناصر القيادة التبادلية هما الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل، أما عنصر (الثواب الشرطي) فيقع بين الصنفين وطبقا لـ Hartong فإن نظرية Bass أو المدخل الجديد للقيادة اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس وير Max Weber وبعض علماء السياسة مثل Burns.⁽²⁾

وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعا، تقويما وتطويرا، كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية عامة كانت أم خاصة⁽³⁾

وعند استعراض مفاهيم هذه النظرية ومبادئها وعناصرها التطبيقية سنلاحظ دون عناء أنها توافرت ويجلاء في نبي الأمة الإسلامية محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم، فالمتتبع لسيرته صلى الله عليه وسلم يجد أن قيادته لأمته كانت قيادة تحويلية صدقتها الممارسة وأخلدتها النتائج، وصدق الله العظيم القائل في محكم الترتيل: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا" سورة الأحزاب الآية 21.⁽⁴⁾

¹ نفس المرجع، ص 31.

² نفس المرجع، ص 31.

³ - سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مذكرة للحصول على درجة الماجستير الجامعة الإسلامية لغزة، فلسطين، 2008، ص 27.

⁴ - القرآن الكريم، سورة الأحزاب، الآية 21.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة تعريفات فلم يتفق الباحثون على ترتيب محدد لها ويعود السبب في ذلك لتنوع الآراء واختلاف الفلسفات حولها ومن تلك التعريفات مايلي:

القيادة التحويلية هي " القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة لغرض الارتقاء بالأداء".⁽¹⁾

القيادة التحويلية هي " قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن".⁽²⁾

القيادة التحويلية " تصف شخصا يتميز بالإلهام كقائد، ويحفز الآخرين إلى السعي نحو إنجازات غير اعتيادية في الأداء".⁽³⁾

القيادة التحويلية هي التغيير وتكوين رؤية وتنفيذ الانتقال أو التحول للأداء المنظمي".⁽⁴⁾

القيادة التحويلية هي " تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى".⁽⁵⁾

القيادة التحويلية هي " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود".⁽⁶⁾ مقصود".⁽⁶⁾

1 - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص93.

2 - صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، 2007، ص447.

3 - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008، ص336.

4 - محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي، القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالإتحاد الأوروبي، مصر، بدون ذكر السنة ص44.

5 - صالح بن سعد المربع، للقيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة للحصول على درجة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2008، ص19.

6 - الهلال الشريبي الهلالي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 21 مصر، 2001، ص7.

القيادة التحويلية "بموجبها يعترف القائد بمواهب المرؤوسين ويحفزهم ويحمسهم ويزيد من وعيهم، عن طريق دعوتهم لتقديم المزيد من الأفكار واستدعاء عواطفهم وقيهم ومعتقداتهم".⁽¹⁾

القيادة التحويلية هي غالبا تدير بالشعارات والمعاني والمصطلحات ويعمل القائد فيها على تغيير المنظمة ككل من حالة إلى أخرى.⁽²⁾

وتعرف القيادة التحويلية أيضا على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".⁽³⁾

القيادة التحويلية هي شعور التابعون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام تجاه القائد ويتم تحفيزهم حتى يفعلوا أكثر مما توقعوا أن يفعلوا أيضا".⁽⁴⁾

وتعرف بأنها مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ودفع المؤسسة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز".⁽⁵⁾

القيادة التحويلية هي "أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهرى والكبير على مرؤوسيهـم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وقادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة".⁽⁶⁾

القيادة التحويلية وببساطة الكلام هي "القيادة بالتحفيز والترغيب بمعنى أن القادة التحويليين عليهم توفير المناخ الترغيبي والتحفيزي غير الاعتيادي لأتباعهم".⁽⁷⁾

¹ - شاكـر جار الله الخشـالي، إياد فاضـل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، الأردن 2008، ص201.

² - نفل طويرش الدوسري، القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري في الإسلام، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2001، ص47.

³ - عبد العززي، مفهوم القيادة التحويلية، على الموقع: <http://www.dr-saud-a.com> ، يوم 11/03/2012، 17.08.

⁴ - رقية معاينة، الشخصية والقيادة التحويلية، على الموقع <http://knol.google.com>، يوم 11/03/2012، 17.30.

⁵ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص569.

⁶ - حسين حريم، مرجع سابق، ص233.

⁷ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر، الأردن، 2008، ص102.

وأيضاً تهتم القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف طويلة الأجل، تقوم بوضع القيم وتركز على تطوير الرؤية كما تعمل على تطوير أنظمة عمل جديدة بدل الاعتماد على الأنظمة السائدة، ويقوم القائد التحويلي بتفويض مسؤولية أكبر للمرؤوسين من أجل تطوير أداء المؤسسة ككل.⁽¹⁾

وتعرف بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.⁽²⁾

ومن تلك التعاريف نستنتج أن القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وتحقيق نتائج أبعد مما كان متصوراً أو أبعد مما كان متوقفاً.

المطلب الثاني: عناصر القيادة التحويلية

لقد حدد باس وأفوليو أربعة عناصر للقيادة التحويلية وشدد على أن هذه العناصر ليست محدودة وغير مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وهي على النحو التالي:

1. التأثير الكاريزمي (التأثير المثالي):

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين.

ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذي بها المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين.⁽³⁾

¹ -H Singh, Organisational behaviour , VK publications, India, 2010,P277.

² - سعد بن مرزوق العنبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، على الموقع <http://www.hrdiscussion.com>، يوم 2012/03/11، 13.12.

³ - أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، 2010، ص 16.

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية.

وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

كما يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.⁽¹⁾

2. الحفز الإلهامي (الدفع الإلهامي):

ونعني بالإلهام هنا القدرة على بث الحركة والوعي والحافزية عند الأفراد، القيادة الملهمة هي التي تستطيع وضع الأهداف التي قد تبدو عسيرة للآخرين في إطار قابل للتحقيق، والقائد الملهم يمتلك في العادة حساسية وفهما للمحيط الذي يعمل به وفهما لقدرات وحاجات وتطلعات الآخرين بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحدى الإيجابي.⁽²⁾

إن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقيادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها وبناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين.

¹ - يوسف مظهر الدهشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2011، ص38.

² - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، العراق، 2011، ص57.

ويعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.⁽¹⁾

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستملون مرؤوسيهـم وبثيرونهـم بالمسئوليات الجديدة ويحدثوهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تتجزأ، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.

ويرى باس Bass أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي:⁽²⁾

أ - اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

ب - الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.

ج - الصور الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في ذهن.

3. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):

ويشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفيذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين.

فالقادة التحويليون يثير الأفكار الجديدة، ويشجعون حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل.⁽³⁾

¹ - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 17.

² - نفس المرجع، ص 17.

³ - عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1 الأردن، 2009، ص 29.

ويعمل القائد الذي يروج التشجيع الإبداعي بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للتشجيع الإبداعي على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل.

وبالتالي ومن خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل وإن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه.

4. الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمشاعر الفردية):

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوسين ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

ولقد أكد باس Bass أن الاهتمام بأفراد يعد خدمة وتوضيحاً وإثارة من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وإن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسئولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهـم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

ويرى Kirk bride أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:⁽¹⁾

أ - إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.

ب - الاستماع الجيد للمرؤوسين.

ج - تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

د - الترويج لفكر التطوير الذاتي.

ويوضح الجدول رقم (2) السمات المصاحبة لعناصر القيادة التحويلية.

¹ - أحمد صادق محمد الرقب، مرجع سابق، ص 18.

جدول رقم 02: يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية.

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة
التأثير المثالي (الكاريزما)	- الرؤية - الثقة - الاحترام - الصدق - مشاركة المخاطر - التكامل - القوة
الحفز الإلهامي	- الحماس - الاتصالات - الالتزام بالأهداف - الرؤية - النصح والإقناع
الحفز الفكري	- العقلانية - حل المشاكل - الإبداع - التعزيز
الاعتبارات الفردية	- الاهتمام الشخصي - المساواة - المتابعة - الاستماع - التمكين

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، نفس المرجع، ص 19.

المطلب الثالث: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية

يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.⁽¹⁾

¹ - سناء محمد عيسى عيسى، مرجع سابق، ص 36.

وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، إعدادا جيدا متكاملًا مستجيبًا لمتطلبات التطور العلمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري ومنها مايلي:⁽¹⁾

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية، ومن تلك المهارات والقدرات ما ذكره كوزس وبوسنر:⁽²⁾

- ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفعالية وجودة عالية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

وعلى مدى سنوات عدة اقترح الكتاب العديد من السمات والمهارات والقدرات المختلفة، ومن ذلك ما يعرضه جيمس أوتول وهي:⁽³⁾

¹ - محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2006، ص23.

² - نفس المرجع، ص24.

³ - نفس المرجع، ص25.

- مهارات الوعي بالذات .
- مهارات الطاقة الايجابية .
- مهارات الوعي الاجتماعي .
- مهارات التنظيم الذاتي .
- مهارات التكامل والالتزام .
- مهارات العلاقات الشخصية .

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حددت تلك التحديات فيمايلي:⁽¹⁾

1. **المنافسة:** ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتميمته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2. **العولمة:** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقوية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

3. **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية

¹ - نفس المرجع، ص39.

التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبيد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4. **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للإنضمام إلى الاتفاقيات العالمية وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة.

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

6. **اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القيادات والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.

المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي

يسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة أو طرق أداء العمل، وليس لمجرد المكافأة أو العقاب بالنسبة لما يؤدي تقليدياً من عمل، يأخذ القائد التحويلي بمبدأ الإدارة بالاستثناء، حيث لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح من انحرافات في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

يعتبر مفهوم القائد التحويلي من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن مفاهيمه مايلي:

يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه "القائد الذي برفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".⁽¹⁾

وأيضاً هو "القائد الذي يسعى لبناء الالتزام بين الأفراد ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم في النهاية متحمسين و مندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم".⁽²⁾

ويعرف بأنه يتوصل إلى شيء جديد من خلال شيء قديم وتطوير رؤية جديدة وإيصالها للآخرين وجعلهم يلزمون أنفسهم بها".⁽³⁾

القائد التحويلي "هو ذلك الفرد يساعد التنظيمات والأفراد على إحداث تغييرات إيجابية".⁽⁴⁾

¹ - إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية الجزائر، 2009 - 2010، ص122.

² - عبد الله عبد محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في اليمن وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، اليمن، 2009، ص44.

³ - جارث مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، تعريف: محمد منير الأصبحي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2005، ص238 - 239.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، 2000، ص569.

يعرف القائد التحويلي على أنه "شخص يرقى بحاجيات أتباعه إلى مستوى أهدافه الخاصة، ويطابق بينهما ويتميز بأنه يحمل رؤية إيجابية عن المستقبل، يشرك فيها أتباعه ويتقاسمها معهم، ويولي اهتماما بالغاً للاختلاف، ويحفز فكراً أتباعه على تحقيق أداء يفوق توقعاتهم الخاصة."⁽¹⁾

القائد التحويلي لديه مجموعة من القيم وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المثل العليا ونقل اهتمامهم من مصالحهم الخاصة إلى المصلحة العامة ويهتم بأداء الأتباع وتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى."⁽²⁾

القائد التحويلي هو شخص له رؤية مستقبلية خاصة وصاحب رسالة يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر أنه صاحبها وأحياناً يشعر أن وظيفته تدير بالمعنى ويستخدم الرموز ويشجع على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة."⁽³⁾

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن القائد التحويلي هو الذي لديه تأثير هائل وجذري على مرؤوسيه، فهو يلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، يعطي اهتماماً كبيراً لهم، يغير إدراكهم للقضايا، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة، وهو قادر على استثارة، وتشويق وإلهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة.

المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي

عادة ما يكون للقائد التحويلي السمات القيادية لتحويل منظمته نحو الأفضل ومن أهمها مايلي:⁽⁴⁾

1. القائد التحويلي له رؤية مستقبلية: فهو يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيف تبلغه.
2. القائد التحويلي متمكن في الاتصال: فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية كذلك يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزاً مثيرة، وتشبيهات مجازية، وتغيرات أو مصطلحات جديدة، ويمكن التمثيل لذلك بعبارة يقولها مدير شركة كوكاكولا الأمريكية لموظفي شركته: "نحن نقدم للناس في أنحاء العالم لحظات من السعادة في حياتهم اليومية."

¹ - سعيد لوصيف، علافة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2006 - 2007 ص105.

² - على الموقع، <http://baaqi.blogspot.com>، يوم 2012/03/11، 13.15.

³ - سيد الهواري، القادة صناع التغيير، دار الجيل، مصر، بدون ذكر الطبعة، 2005، ص ص 77-78.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول والمهارات -، الناشر المؤلف، 2002، ص ص 243 - 244.

3. القائد التحويلي له مصداقية: فالناس عادة يؤمنون بنزاهة واستقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في أتباعه لرسالة ورؤية القائد الجذاب.
4. القائد التحويلي يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، وهكذا يزرع في تابعيه صورة مشرفة لإدراك الذات، وعندما ينجحون، يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهاماً أعلى صعوبة وهكذا.
5. القائد التحويلي لديه طاقة كبيرة: وهو مزود لتابعيه بالطاقة ويستطيع المديرون أن يحسنوا فرصهم في أن يدركوا كفاءة جاذبين تحويليين، بالدخول في تفاعلات طيبة مع أعضاء المجموعة، تتضمن معاملة عادلة نزيهة والاستجابة لحاجاتهم واهتماماتهم وأن يكونوا قدوة ومثلاً يحتذى به، والقائد عموماً يمكن أن يفقد نفوذه الشخصي بسرعة إذا أظهر عداوة أو خصومة أو تميزاً أو ظلماً أو شكاً، أو تميزاً بين مرؤوسيه.
6. يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات وذو جاذبية خاصة في شخصيته.⁽¹⁾
7. القائد التحويلي يلهم المنظمة بالتغيير للأحسن، ويتميز بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإثبات كفاءتهم الشخصية عن طريق تشجيعهم على القيام بالأعمال بأنفسهم.⁽²⁾
8. القائد التحويلي له أثر إيجابي فعال في تحسين أداء المنظمات.⁽³⁾

المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي

ترتبط القيادة التحويلية بمفاهيم التغيير والرؤية والذكاء الوجداني وتحمل المخاطر والإبداع، ويختلف القائد التحويلي عن المدير بشكل أساسي في أن القائد التحويلي يكون له رؤية عن تحسين الواقع في المستقبل فهو وكيل تغيير ومهمته الأساسية الأولى هي تحريك المشاعر السلبية للتابعين في الاتجاه السلبي وتتمثل وظائفه فيما يلي:⁽⁴⁾

1. إدراك الحاجة للتغيير: إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير وإن أهم ما يميز عن غيره من القادة الآخرين هو أنه داعية تغيير، فهو يدرك الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الناس بحاجتهم للتغيير (سواء من جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية) أنه قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في

¹ - محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 202.

² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 347.

³ - نفس المرجع، ص 347.

⁴ - سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1999، ص 73-74.

سبب وجودهم انه قادر على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حتى حاجات الأمان.

2. صياغة الرؤية والرسالة: إن القائد التحويلي يحلم برؤية مستقبلية ترتقي بالناس وبالمنظمة وبالأحوال من حوله، انه يحلم بنقلة حضارية، يحلم بالأشياء الصواب في الوقت الذي فيه الآخرون مشغولون بعمل ما يعملونه بطريقة صواب، انه قادر على إقناع الآخرين برؤيته والتجاوز معهم في هذه الرؤية حيث يتم أخذ مختلف أصحاب المصالح في الحسبان سواء كانوا مستهلكين أو عاملين أو أصحاب رؤوس أموال أو المجتمع بصفة عامة على اعتبار أن هذه الرؤية هي الاسمنت الانفعالي الذي يربط أعضاء المنظمة ببعضهم البعض حتى في أسوأ الحالات ولا بد أن يهتم القائد التحويلي بوضع رسالة مكتوبة توضح التوجه الأساسي للمنظمة.

3. اختيار نموذج التغيير ومسارته: إن القائد التحويلي يختار نموذج التغيير ملائم لمنظمتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التي يعيش فيها القائد التحويلي، فمن الخطورة اخذ نماذج تغيير جميلة أو منطقية أو لها جاذبية دون التأكد من ملاءمتها للواقع العملي، وفي اختياره لهذا النموذج فانه يختار مسارات أو مسالك التغيير ويحدد أولوياتها وبدايات ونهايات كل منها.

4. تكوين الإستراتيجية الجديدة: للتحديد المسار الرئيسي في وسط الجو التنافسي فإن القائد التحويلي يهتم بتكوين الإستراتيجية الجديدة التي تأخذ بحسبانها الرؤية الجديدة والأحلام الجديدة من ناحية والتحليل الإستراتيجي الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق ونقط القوة الذاتية نقط الضعف الذاتية ومن الطبيعي أن تتأثر الإستراتيجية بإستراتيجيات المنافسين.

5. تعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة: إن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل حضارة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة وبدون هذا الالتزام تصبح الرؤية (إذا كتبت على أوراق لتكون بيان رسالة) مجرد حبر على ورق، إن تعبئة الالتزام مسألة حيوية في أي برنامج تغيير فلا بد أن يشترى أعضاء المنظمة الرؤية الجديدة والرسالة الجديدة، لا بد من عمل نقلة نوعية في حضارة المنظمة من خلال برنامج يطول إلى 3 سنوات أحياناً.

6. إدارة الفترة الانتقالية: إن أصعب فترات التغيير ليس هو التغيير نفسه ولكنها الفترة الانتقالية تلك الفترة التي فيها موت ودفن القديم واءعادة ولادة جديد، إنها الفترة التي تبدأ بالتححرر من القديم ثم التخلص من الانتماء، ثم التخلص من السحر والوهم بعظمة القديم ثم الانسلاخ من الهوية القديمة تماماً ثم الوصول إلى المنطقة

المحايدة، ومن الضروري وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالشهداء وبالقلقين والمتأرجحين والمترددین، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن مرحلة التنفيذ هذه تتبعها مراحل المتابعة للتصحيح أولاً بأول حيث يقول أن التغيير في نظر القائد التحويلي رحلة وليس نقطة وصول.

بالإضافة إلى ذلك هناك من يرى أن القائد أربعة وظائف رئيسية نلخصها كما يلي:⁽¹⁾

1. **تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود:** فالقائد يوضع للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب، وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشاركه الأتباع في ذلك وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم، وتشير الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية هي أهم عناصر القيادة التحويلية.

2. **إيصال الرؤية للأتباع:** ما قيمة الرؤية مهما كانت رائعة ومرغوبة إذ لم تصل للأتباع بشكل مرغوب وواضح كي يؤمنوا بها؟ إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها، لذا نجد القادة يستعملون ما أمكنهم من فصيح القول من أجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة.

3. **تطبيق الرؤية:** فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها، إذ لم يعد مقبولاً أن يعيش القائد في برج عاجي ويحدث أتباعه عن المستقبل والآمال والأحلام، إن المفروض من القائد أن يعيش بين الأتباع ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ.

4. **رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية:** بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته قيادة التزام أتباعه بها، ويتم عبر تشجيع والتذكير وإشراك الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار وعبر كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الأتباع على الالتزام بالأهداف والرؤى المنظمية.

¹ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 221.

المطلب الرابع: أنواع القادة التحويليين

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغيير جذري في المنظمة أو المجتمع وكذلك في قيم واتجاهات التابعين وبناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر فعالية في أوقات الأزمات وفي البيئات المضطربة والمتغيرة وذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل وعن فرص لمواجهة الخطر .

ولقد قام Burns 1978 بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين وهما: (1)

1. القائد التحويلي المصلح:

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

2. القائد التحويلي الثوري:

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

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

خلاصة الفصل

نظرا لكون القيادة مهمة عند جميع الناس فقد حاول الكثير من الباحثين في جانب التسيير إعطاء مساحة كبيرة من بحوثهم حول القيادة وذلك من خلال التطرق لمفاهيم القيادة، متبعين مناهج معينة ومبادئ خاصة.

فالقيادة هي فن التأثير على الناس لتحقيق أهداف المنظمة وهذا ما حاولنا إبرازه من خلال نظرية السمات التي تعتمد على كل من الصفات الفكرية والجسدية (الهيئة) التي يجب توفرها في القائد الفعال، ونظرية السلوك التي ركزت على الوسيلة التي يتبعها القائد للتأثير على الآخرين أما النظرية الموقفية تتحدث عن قدرة القائد على مواجهة مواقف الصعبة وأخيرا نظرية الوسيلة والغاية فتقوم على توجيه القائد للتابعين من أجل إدراك أهدافهم.

ومع ذلك فإنه يوجد تضارب حول المميزات الخاصة بالقائد الجيد التي يجب عليه إتباعها، وقد حاول الباحثين علاج هذه النقطة من خلال القيادة التحويلية التي لها قدرة فائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة فنجاح القيادة التحويلية مرتبط بمواصفات السلوكية والمعرفية والأخلاقية التي على القائد التحويلي التحلي بها للارتقاء بأداء المنظمة نحو الأفضل.

تمهيد:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع المتطلبات التغيير السريع ومن هنا تبرز أهمية الإبداع، فالإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمورد البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل المنظمات لا يعتمد على مجرد لقوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات.

كما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع التنظيمي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس على روحهم المعنوية، وللتعرف عليه سنتطرق له بشيء من التفصيل في هذا الفصل وذلك من خلال المباحث التالية: المبحث الأول ماهية الإبداع، المبحث الثاني ماهية الإبداع التنظيمي والمبحث الثالث مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

يعتبر الإبداع على المستوى الفردي أو على المستوى المنظمات ككل العامل الحيوي لتطويرها، لذا أصبح من المتطلبات الهامة لقادة المنظمات المعاصرة تشجيع الإبداع وتنميته لدى الأفراد العاملين بها.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

خضع مفهوم الإبداع إلى اختلاف في وجهات النظر وذلك راجع لارتباطه بالجوانب الشخصية والنفسية السلوكية وحتى الاجتماعية للفرد وسنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع، سعياً إلى إزالة بعض الغموض عنه.

حيث يعرفه الإبداع بأنه "عبارة عن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير".⁽¹⁾

يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع نمط جديد يستخدمه الفرد لتجنب الروتين الذي يعيش فيه.

ويرى على ماضي أن "الإبداع هو كل عمل يتفق عن طريقة جديدة ويتكشف عن رؤية شيء ما أو علاقة معينة وجعل الطريقة والشيء ذات معان تآلف مع الفكر والروح والقلب".⁽²⁾

يشير هذا التعريف إلى أن المقدر على الإبداع تأتي من خلال إدراك العلاقات بين الأشياء والأفكار والأحداث والربط بينهما.

تعريف سولسو (Solsos): "الإبداع قدرة أو نشاط معرفي ينتج عنه طريقة جديدة وغير مسبوقه من قبل في رؤية المشكلات أيا كان نوعها على نحو جديد وغير مألوف".⁽³⁾

يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع عملية البحث عن حلول للمشكلات بطريقة جديدة.

¹ - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2008، ص305.

² - بومصباح نبيل، فنان الطيب، أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمة الحديثة ورقة بحثية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية الجزائر، ص2.

³ - السعيد عواشريه، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 4 نوفمبر 2009، ص6.

وقد عرفه أحد الباحثين بأنه "العملية التي تميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة".⁽¹⁾

عرف بيتر دراكر Peter Druker الإبداع بأنه إحلال مستمر للتقديم بواسطة الجديد، بتقديم شيء ما أو تقديمه بطريقة أفضل.⁽²⁾

ويشير هذا التعريف إلى أن الإبداع هو الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب عمل.

يعرف الإبداع طبقاً لقاموس بنجوين السيكلوجي بأنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات".⁽³⁾

ويشير هذا التعريف إلى أن الإبداع عمل ذهني بداياته فردية ثم يتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تبادل الأفكار.

ويرى موريس شتاين أن الإبداع "عملية تكوين الفرضيات واختبارها وتوصيل النتائج، وقد يظهر الإبداع في جانب منها، أو في جميع جوانب هذه العملية".⁽⁴⁾

ويشير هذا التعريف إلى أن الإبداع عملية تفكير معرفية قابلة للنمو والتطور.

ويعرف أيضاً هو "العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس".⁽⁵⁾

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للإبداع بأنه: "الوصول إلى أفكار جديدة لم يتم التوصل إليها من قبل".

¹ - حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2002، ص30.

² - نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع، رسالة للحصول على درجة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق سوريا، 2007، ص107.

³ - كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقولة و الإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، ص115.

⁴ - نزيه حمدي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص239.

⁵ - نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات -، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص42-43.

وعند تناول مفهوم الإبداع لابد من الإشارة إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة وتتمثل في الآتي:

1. **الابتكار:** هو تركيب الأفكار المتباينة التي تنسيقها بأسلوب فريد وملائم لسياق أو مسألة أو مشكلة ما.⁽¹⁾

والمقصود بالتركيب هنا هو ضم العناصر بعضها مع بعض.

إذا الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لهذه الأفكار.⁽²⁾

2. **الذكاء:** هو النباهة وبعد النظر واليقظة لما يدور حول الفرد، ومدى تبصره بعواقب الأمور وقدرته على تحقق أهدافه.⁽³⁾

والذكاء هو القدرة على التكيف والمرونة العقلية تجاه المواقف والمشكلات أي قدرة الفرد على تغيير سلوكه والتفاعل الايجابي مع البيئة وتنظيم أنماط سلوكه المألوفة لمجابهة مواقف جديدة، فالفرد الذكي هو القادر على تنويع أنماط سلوكه تبعاً لتغير الظروف.

3. **الاختراع:** هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.⁽⁴⁾

4. **الموهبة:** هي قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر و تحتاج إلى الكشف والرعاية.⁽⁵⁾

5. **التغيير:** هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية.⁽⁶⁾

¹ -برافين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، مصر، 2008، ص 42.

² -systems de management de la qualité principes essentiel et vocabulaire norme international, iso9000, 3^e édition, 2005, p 12.

³ -مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص35.

⁴ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص421.

⁵ - رافده الحريري، تربية الإبداع، دار الفكر، الأردن، 2001، ص11.

⁶ - شريف غياط، محمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص53.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع

يتسم الإبداع بخصائص نستطيع أن نحدد أهمها فيما يلي: (1)

1. يعد الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، والإبداع ليس حكراً على الأفراد، فقط ممارسته من قبل الجماعات والمؤسسات.
2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، فالإنسان العاقل السوي إنسان مبدع لأن شخصيته تتطوي على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أو لا يعيها.
3. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح.
4. الإبداع قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
5. الإبداع قابل للانتقال والتطبيق.
6. الإبداع حساس للمشكلات وقادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
7. الإبداع قادر على ملاحظة التناقضات في البيئة.
8. يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تتميتها وصقلها. (2)

المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومعوقاته

أولاً: أهمية الإبداع

إن أهمية الإبداع كبيرة جداً بالنظر إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه في مقومات التنمية والتقدم بمختلف أنواعه فالتطورات المعاصرة لم تبق على فكرة أن مصدر القوة والتفوق تتبع من امتلاك الموارد والثروات الطبيعية وإنما تعود إلى الموارد البشرية ذات القدرات العالية والمؤهلة للإبداع لأن كل الأنشطة الاقتصادية أصبحت تعتمد بشكل كبير على المعرفة والمنتجات الفكرية، الأمر الذي يفرض ضرورة الإبداع، ففي خضم هذه

¹ - لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص16.

² - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص18.

التغيرات والتطورات اكتسب الإبداع أهمية قصوى في تدعيم التنمية الاقتصادية، ومن هنا يمكن إبراز أهمية الإبداع في النقاط التالية:⁽¹⁾

1. إن الإبداع يعود بالنفع على الفرد المبتكر من حيث رفع المعنويات، وزيادة الثقة بالنفس.
 2. يقود الإبداع إلى التجديد والتطوير المستمر، بما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية.
 3. يعمل الإبداع على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيجاد الأساليب و التقنيات الملائمة والمدعمة للتنمية.
 4. يساعد على المواجهة الفعالة لتحديات العولمة والمنافسة، حيث أصبحت المنافسة اليوم تبنى على أساس القدرة على الإبداع المستمر.
 5. يمكن الإبداع من تلبية حاجيات المستهلكين والتفوق عليها، بتحقيق رضا العملاء.
 6. يؤدي الإبداع إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج جديدة تجعل المنظمة متميزة في طرح منتجاتها.
- إن تشجيع الإبداع يعد ذا أهمية بالغة لمساعدة المنظمات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى التنافس الحاد بينها، ويتضح ذلك جليا في القطاع الخاص.⁽²⁾

كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي عندما أدرك كمتخوذ القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب.⁽³⁾

ثانياً: معوقات الإبداع

يعتبر الإبداع ذا أهمية كبيرة في العصر الراهن، فكل فرد منا يمتلك قدراً لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا، إلا أن هناك عقبات ومعوقات تحول دون تنمية التفكير الإبداعي أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتاجات أصيلة وذات قيمة:⁽⁴⁾

❖ **المعوقات الإدراكية:** وتتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء

¹ - منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13- 14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 14- 15.

² - محمد الزويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، مصر، 2007، ص 29.

³ - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 390.

⁴ - رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر، مصر، 2009، ص 316- 317.

وصعوبة عزل المشكلات، التحديد الضيق لأي مشكلة، الفشل في استخدام الحواس، ضعف نتائج عملية الملاحظة لأي ظاهرة.

❖ **المعوقات النفسية (الشخصية):** وتتمثل في العناصر التالية:

- الخوف من الفشل .
- عدم الثقة في النفس، وتجده كثيرا ما يتردد عند الإقدام على أمر ما .
- قلة المعرفة والرضا بالواقع .
- الخوف من الرزق .
- التراجع و الانسحاب .
- النمط التقليدي في الأداء .
- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة .
- التمني بالوصول للكمال (والكمال لله تعالى) مع عدم خوض التجارب، والخوف الشديد من الفشل في كل خطوة يقدم عليها .
- الضغوط غير المرغوب فيها .
- عدم القدرة على حل المشكلات .
- اليأس وعدم الطموح وضعف الإدراك .
- انعدام روح الإقدام والمبادرة .
- الاعتمادية بمعنى عدم الاستقلال عن فكر الآخرين .
- التشاؤم وعدم الرغبة نحو تغيير الوضع الراهن إلى وضع أكثر إشراقا وازدهارا .
- عدم الرغبة في التعلم ورضائه بما لديه من تحصيل علمي .

❖ **المعوقات التنظيمية (العاملين بالمنظمات):** وتتمثل في العناصر التالية:⁽¹⁾

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير .
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل .
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم .
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأخطار الجديدة .
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة ومدربة .

¹ - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الراية، عمان، 2010، ص169.

- القيم الاجتماعية السائدة.

- الظروف الاقتصادية حيث لا يتم إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية.

- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.

❖ **المعوقات الاجتماعية (داخل المجتمع):** وتتمثل في العناصر التالية:

- الانطوائية وعدم الاختلاط بالآخرين، وكذلك الخوف من الاصطدام بالآخرين.

- العادات والتقاليد السائدة.

- التعلق بأهداف حضارية بالية.

- عدم مواكبة التغيرات البناءة.

- التسرع في تقييم الأفكار.

- عدم توفر البيئة الإبداعية حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.⁽¹⁾

- انتشار الفساد وسوء استخدام الوقت.

- تحكم البيروقراطية كنمط إداري.

- الأنايية المفرطة.

- قلة التكامل الاجتماعي.

- الشعور الداخلي بالنقص وأن غيره أفضل منه وتوضح الصورة في الغالب عندما يواجه بعض التعليقات الداخلية التي في الغالب ما يتخوف منها ولا يرغب في مواجهتها.

❖ **القيود المفروضة ذاتيا:** يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة ذلك أنه يعني أن يقوم

الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

وكثيرا منا يذهب إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء ثم يرتبط بهذا النمط مطولا لا يتخلى عنه

كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حل للمشكلات يجب البحث عنه.

(لا يوجد انجاز عظيم قد تحقق على مر الزمان إلا وكان السبب في تحقيقه هؤلاء الذين كان لديهم إيمان

قوي بأن بداخلهم شيئا أقوى من جميع الظروف).⁽²⁾

¹- محمد الحراشنة، صلاح الدين إلهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسات العلوم الإدارية، العدد الثاني، الأردن، 2006 ص249.

²- رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص319.

المطلب الرابع: أنواع الإبداع

صنف الباحثون الإبداع في أنواع عدة نظرا لاختلاف وجهات نظرهم واختصاصاتهم ومجالاتهم، وعليهم سنحاول عرض قدر الإمكان منها:⁽¹⁾

1. الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون .

2. الإبداع المركب: وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

3. الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الفنية (الجمالية)، ويعنى بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المؤسسة الأساسية التي تنتج السلع أو الخدمات.⁽²⁾

4. الإبداع الاختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.⁽³⁾

5. الإبداع الابتكاري: ويشير إلى التطوير المستمر للأفكار، وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.⁽⁴⁾

¹ - محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2005، ص227.

² - فايز النجار، نازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثارها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، سوريا، 2010، ص266.

³ - حسن علي الزغيبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، مجلة البصائر، العدد الأول، السعودية، 2009، ص176.

⁴ - نفس المرجع، ص176.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي

إن نجاح المنظمات في عالم اليوم يتطلب منها أن تكون منظمات مبدعة وبطبيعة الحال الإبداع ليس حكراً على المنظمات دون أخرى، فكل منظمة يمكن أن تكون منظمة مبدعة إذا أرادت ذلك لأجل ضمان بقاءها واستمرارها ويعتبر الإبداع التنظيمي صمام الأمان لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي

تعددت تعريفات الإبداع واختلف الباحثين في الوصول إلى تعريف محدد وسنحاول التعرف على العديد من التعاريف للإبداع التنظيمي.

حيث يعرف الإبداع التنظيمي بأنه "إحداث التغيير في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين".⁽¹⁾

يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع التنظيمي غير مادي ويهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، لتنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

كما يعرف أيضاً "قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها".⁽²⁾

يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع التنظيمي يعد تكنولوجيا جديدة تستخدمها المنظمة بحيث يعد عملها إبداعاً.

ويعرف بأنه "قدرة المنظمة على إدراك نماذج العمل العالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن".⁽³⁾

يشير هذا التعريف إلى التركيز على حاجة الزبون وخلق القيمة بتقنية جديدة.

¹ - شريف غياط، محمد بوقوم، مرجع سابق، ص52.

² - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص288.

³ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008، ص370.

كما يعرف على أنه "عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة داخل المؤسسات والإبداع مصطلح واسع يبدأ من الاختراع الأصلي للفكرة إلى تطبيقها داخل المؤسسة بشكل لم يسبق له مثيل".⁽¹⁾

ويمكن أن يعرف بأنه "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أوضح أو خدمة جديدة يمكن تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".⁽²⁾

ويعرف أيضا "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين تحفز ما لديهم من قدرات و مواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل".⁽³⁾

أيضا يعرف بأنه "ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضيف إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية".⁽⁴⁾

وكذلك هو تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة وعملية صنع سلعة أو خدمة جديدة، أو تطويرها لتقبل اقتصاديا".⁽⁵⁾

كما يعرف بأنه "عملية وضع أفكار جديدة تطبقها المنظمة بطريقة إبداعية بشكل يحقق نوع من التغيير والتطوير في مخرجات المنظمة، كما ويتمثل في القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل، وتحفيز العاملين وقدراتهم وزيادة مواهبهم، لتحقيق الإنتاجية والأدائية الأفضل".⁽⁶⁾

وأيضا يعرف بأنه "هو التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة".⁽⁷⁾

¹ - خليل عبد الرحمان المعاينة، محمد عبد السلام البوايز، الموهبة والتفوق، دار الفكر، الأردن، 2000، ص166.

² - سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 17-21 فيفري 2008، ص20.

³ - محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2008، ص27.

⁴ - هيثم الجندي، دور الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص3.

⁵ - علي فلاح الزعبي، إبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية، الملتقى الدولي، جامعة سعد دحلب، البلدة الجزائر، 2010، ص14.

⁶ - أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويده خلف الغريب، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الرابع، الجامعة الأردنية، 2010، ص501.

⁷ - ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد الأول السعودية، 2002، ص10.

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للإبداع التنظيمي وهو "عبارة عن عملية تستطيع المنظمة إثبات شيء جديد قد يكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو أساليب أو قيمة يمكن توظيفها لخلق ميزة تعزز قيمتها التنافسية تتفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى".

المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وعناصره

أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي

إن الإبداع التنظيمي يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي: (1)

1. الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبداع.
2. الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
3. الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. الإبداع هو أن تكون المحرك الأول في السوق وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون.
5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.
6. الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع. (2)

ويوضح الجدول رقم (3) آراء عدد من الباحثين في خصائص الإبداع التنظيمي

¹ -بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2008، ص ص 48-49.

² - مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26-27 أبريل 2006، ص 54.

الجدول رقم 03: خصائص الإبداع التنظيمي

الخصائص	الكاتب/السنة
القبول - الوقت الإضافي - فكرة أو ممارسة يتبناها الفرد والجماعات - تحديد قنوات الاتصال - التركيب الاجتماعي - إعطاء النظام قيم أو ثقافة.	Kateetal النعيمي وآخرون (1967-1996).
الكلفة الأولية - كلفة الاستمرارية - معدل كلفة التغطية - دفع المستحقات - الاستحسان الاجتماعي - ادخار الزمن - زيادة الإزجاج - انتظام المكافأة - القابلية على التجزئة - التعقيد - وضوح النتائج - التوافق والانسجام - تداعي الأفكار واختمارها - آلية الجذب وانتشار الأفكار.	(Zaltman, et al.,1973)
(القيادة - المالكين - تنوع الأعراف - استمرارية التطوير - التماسك) أي اعتماد المتغيرات التنظيمية في تحديد خصائص ما تتبناه المنظمة من إبداع (إداري أو تكنولوجي).	Siegel & Kaemerer النعيمي وآخرون، (1967-1996)

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008 ص 361.

ثانياً: عناصر الإبداع التنظيمي

من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أساسية للقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد ولقد تناول أغلب الباحثون في دراساتهم نفس عناصر الإبداع حيث يذكر ويليامز عدة عناصر أساسية للإبداع وهي على النحو التالي: (1)

¹ - مريم بنت محمد عبد الأحمد، استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير لدى طالبات الصف المتوسط مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 107، جامعة تبوك، السعودية، ص 15.

1. **الطلاقة:** وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير ومتنوع من الأفكار والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر.
2. **المرونة:** وهي قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة وليست تقليدية و بحيث تحول مسار التفكير حسب ما يتطلبه الموقف، تتضمن الجانب النوعي في الإبداع بمعنى تنوع اختلاف الأفكار التي يأتي بها المبدع فهي تسيير إلى السهولة التي يعبر بها الفرد موقف أو وجهة نظر معينة.⁽¹⁾
3. **الأصالة:** أي التفرد وهي القدرة على التفكير بطريقة جديدة أو التعبير الغريب و القدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة.⁽²⁾
4. **الإثراء والتفاصيل:** وهي القدرة على إضافة تفاصيل عديدة على فكرة أو إنتاج معين.⁽³⁾
5. **الحساسية للمشكلات:** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها وأهم في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، فالحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسين.⁽⁴⁾

المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي

باعتبار أن الإبداع يمثل جهود مبدولة من قبل المنظمة ضمن إطار برامج هادفة لتطوير السلع والخدمات أو تحسين لها أو استحداث استخدامات جديدة، فإنه يمكن القول أن هذا الإبداع يمكن أن يصنف وفق معايير عديدة إلى أنواع مختلفة وكالاتي:

1 - سعيد حسن العزة، تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية، الأردن، 2000، ص236.
 2 - مريم بنت محمد عبد الأحمد، مرجع سابق، ص15.
 3 - نفس المرجع، ص15
 4 - السليم، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2000، ص22

1. أنواع الإبداع وفقاً لاستعماله والغرض منه: وفقاً لهذا المنطق صنف الإبداع إلى نوعين هما:
- أ - إبداع المنتج: ويظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.⁽¹⁾
- ب - إبداع العملية: وهو عبارة عن إدخال طريقة جديدة للإنتاج أو تحسين طريقة داخل المؤسسة، يعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج.⁽²⁾
2. الإبداع وفقاً لمجاله: حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما:
- أ - إبداع إداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية.⁽³⁾
- وأيضاً الإبداع الإداري هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع.⁽⁴⁾
- ب - إبداع تكنولوجي: يعتبر هذا النوع من الإبداع واحد من أهم أشكال الإبداع لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي وتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع التكنولوجي "عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة."⁽⁵⁾
3. أنواع الإبداع وفقاً لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير: فقد أشار العديد من الباحثين إلى صنفين للإبداع وفقاً لمدى تأثيره وهما:
- أ - الإبداع الجذري: هو عرض منتج أو خدمة تتصف بدرجة عالية من الابتكار والأصالة والتميز.⁽⁶⁾

¹ -Michel Robert, Mercel Devaux, Stratégie pour innover, dunod paris, 1996, P18.

² -Gille Rotman, L'innovation technologique dans l'industrie, N168, Décembre2002, P2.

³ - فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010، الأردن، ص266.

⁴ - عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص23.

⁵ - شريف غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12 - 13 ماي 2010، جامعة قالم، الجزائر، ص5.

⁶ - براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، المملكة العربية السعودية، 2002، ص58.

وهو ذلك التغيير الجذري أو الكلي لمنتجات المؤسسة وإجراءاتها، والتخلي التام عن الممارسات الماضية وهذا الإبداع يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة فيتم إنشاء ميزة تنافسية في حالة تطابق المنتج مع متطلبات السوق.⁽¹⁾

ب - الإبداع التدرجي: ويعني إتباع الأساليب التي تحقق انتقالاً مستقراً في تقديم منتجات وخدمات جديدة تتميز عن سابقتها بقلّة التكلفة وزيادة مستوى الجودة.⁽²⁾

وأيضاً يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق.⁽³⁾

والجدول رقم 04 يمثل أنواع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول رقم 04: أنواع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

أنواع الإبداع	الكاتب أو الباحث/السنة/ص
1. مبرمج (روتيني أو نمطي) 2. غير مبرمج (غير نمطي)	March & Simon(1958-p177)
1. إبداع العملية 2. إبداع المنتج	Mansfield(1963-p561)
1. إبداع منتج 2. إبداع خدمة 3. إبداع عملية إنتاج 4. إبداع هيكل أو بناء المنظمة 5. إبداعات الأفراد، 6. إبداع جذري أدائي، 7. إبداع جذري هيكل، 8. إبداع روتيني 9. إبداع غير روتيني، ويتضمن (إبداع معاناة وإبداع فيض) 10. إبداع ذي مخاطرة 11. إبداع بطيء.	Knight, 1967(p482-485)
1. تكنولوجيا (هيكلية) 2. إداري (برامجي)	Evan & Black(1967-P521)
1. تكنولوجيا 2. إداري 3. إبداع القيمة	Dalton1968 Zaltman, étal(1973p17) Whiet(1984p52)
وسيلي (أدائي) 2. نهائي (غاية)	Crossman1971 Zaltman1971
1. روتيني 2. جذري ويتضمن نظامي وخاص وهامشي.	Norman(1971p207-210)

¹ -Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, dunod, Parise, 2003, P74.

² -براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص58.

³ - حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008، ص، ص 47- 48.

1 إبداعات بقرارات سلطة (فرد) 2 إبداعات بقرارات جماعية	Rogers & Shoemaker (1971 p101)
1 إداري 2 فني (تكنولوجي)	Daft (1978 p199)
1 إبداع في الأهداف 2 إبداع في التركيب التنظيمي 3 إبداع في المنتج التكنولوجي 4 إبداع العملية 5 إبداع في مجموعة الزبائن المطلوب خدمتهم.	Daft & Becker (1978 p127)
1 مصادفة 2 مخطط 3 غير مخطط (تلقائي)	Wortman (1981 p60-62)
1 إبداعات مصدرها إمكانات تكنولوجية 2 إبداعات مصدرها السوق أو عوامل الإنتاج	(Marquis 1982 الدليمي 1990 ص 31)
1 تكتيبي 2 مضاف (تزايد) 3 متقطع (غير مستقر)	Thusman & Nadler (1982 p153)
1 داخلي 2 خارجي	Calantone, etal (1988 p13)
1 إداري 2 تكنولوجي	Ibarra (1993 p472)
1 جوهري 2 نظمي 3 كمي	Moorhead & Griffin (1995 :256)
1 جذري 2 تدريجي 3 فني 4 إداري	شريف (1997 ص 341)

المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص، ص 364-365.

ثانياً: مستويات الإبداع في المنظمات

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:

1. **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتناول

كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها

واختلاف حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر

على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم في هذا المستوى من الإبداع.⁽¹⁾

ومن بين خصائص الفرد المبدع:⁽²⁾

- **المعرفة:** هو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث

والأعمال.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، دار حامد، الأردن، 2003، ص 308.

² - إيمان بلبلولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، 2006، ص 31.

- **التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها .
- **الذكاء:** وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء .
- **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول .

2. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة أو لجنة، أو فريق عمل)، واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

في هذا الإطار يمكن ذكر النتائج الجيدة التي توصلت إليها ما تسمى بحلقات الجودة خاصة باستخدام العصف الذهني، فهو يعتبر أكثر الأساليب تنظيما وفاعلية في الوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات التي تتم معالجتها من خلاله، ذلك أن هذا الأسلوب لا يهدف فقط إلى مساعدة الأفراد على تحسين قدراتهم المتعلقة بالتفكير الإبداعي، ولكن يهدف أيضا إلى تحسين مهاراتهم في الاتصال والتفاعل الجماعي، فهو يوظف الكثير من نتائج وأساليب علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وبخاصة ما يتعلق منها بديناميكية الجماعة، والصراع والتفاوض والإقناع في تسهيل عمل الجماعة للوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلة هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا، بالعوامل الآتية:⁽¹⁾

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح .
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديدها بشكل مستمر .
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة .

¹ - حسن حريم، مرجع سابق، ص310.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:⁽¹⁾

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3. الإبداع على مستوى المنظمة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية.

الإبداع على مستوى المنظمة يشكل الحصاد النهائي أو التوأمة بين الإبداعات الفردية، والإبداعات الجماعية، التي تحدد موقع المنظمة على خريطة الإبداع المحلية والعالمية.⁽²⁾

ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت:⁽³⁾

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

¹ - نفس المرجع، ص 310

² - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج منظمي، منشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 273.

³ - حسن حريم، مرجع سابق، ص 311.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات: من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعلّ الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارات والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

تأسيساً على ما تقدم يمكن أن نستنتج بأن الإبداع على مستوى المنظمة هو تطبيق فكرة جديدة ثم تطويرها داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة وهي تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية السياسية أو البرنامج وقد تعلق الأخر بمنظمات الأعمال، فقد أشار Luduglon إلى أن بداية الاهتمام بالإبداع يعود إلى المؤتمر الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1958، حيث تم فيه مناقشة الإبداع وتأثيراته في مجال العمل واختباراته وتطبيقاته المهمة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: نظريات الإبداع التنظيمي

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وبدأت هذه النظريات بـ:⁽²⁾

1. **نظرية (March & Simon 1958):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما توم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، بحث ووعي، وبدائل فالإبداع أسلوب لحل مشكلات المنظمة.

2. **نظرية (Burns & Stalker 1961):** وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي

¹- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإبداعية، إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص23.

²- محمد مقبل، الإبداع الإداري، على الموقع، www.succes.gat.com، يوم 2012/03/11، 14.30.

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

3. نظرية (Wilson 1966): قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية (Harvey & Mill 1970): قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات التصدي لهما سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5. نظرية (Hage and Aiken 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، فسرت الإبداع عبر التغير الحاصل في برامج المنظمة والمقاس من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة.⁽¹⁾

وحددت مراحل الإبداع كالآتي:⁽²⁾

- مرحلة تقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

6. نظرية (Zaltman and others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:⁽³⁾

❖ مرحلة البدء:

- مرحلة ثانوية كوعي المعرفة.
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
- مرحلة ثانوية للقرار.

❖ مرحلة التطبيق.

❖ تطبيق تجريبي.

❖ تطبيق متواصل.

¹ - زكريا مطلق الدوري، بشري هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر الدول حول إدارة المعرفة في العالم العربي، 26- 28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن، ص22.

² - محمد مقبل، مرجع سابق.

³ - محمد مقبل، نفس المرجع.

المبحث الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي

إن القيادة التحويلية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف والإبداع التنظيمي يعمل على مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدمه من حلول للتعامل مع تلك المشكلات، ومن ثم فالقائد التحويلي يدرك تماما أهمية الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمات، ومن أجل التعرف أكثر على مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي سنتطرق لها بشيء من التفصيل في المطالب الآتية:

المطلب الأول: مساهمة التأثير الكاريزمي في تحقيق الإبداع التنظيمي

إن القائد يميل بطبعه إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعه دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهو رائد للتغيير ويميل إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، ويبحث عن فرص للإبداع والنمو والتطور، ويدرك جيداً أن الأفكار الجيدة تأتي منه.

وعادة ما تكون مساهمة القائد الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

ويسلك القائد وفقاً لهذا العنصر طريقة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبح أهلاً للإعجاب والالتزام والثقة، فيكون القائد مثالاً لتوجهات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم ويعمل على تحسين علاقته بأفراد المنظمة ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير.

والقائد الكاريزمي يتصف بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة ويميل إلى المخاطرة التي تزيد من فرصة الإبداع والابتكار لدى العاملين وللوصول إلى ذلك يتجه القائد نحو تصميم بيئة تنظيمية ملائمة تتضمن أساليب وطرق مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو والتطوير.⁽¹⁾

تعد الجاذبية الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف للقائد من السمات الهامة والمؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع تشجيع العاملين بأن يؤديوا عملهم طواعية أكثر مما هو متوقع منهم عادة

¹ - أحمد الكردي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، على الموقع: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10090.pdf>

ويجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق الإبداع وعلى عدم التقيد بالمألوف وصولاً إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه.

المطلب الثاني: مساهمة التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي

إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذ لم يكن قدوة لمؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات فعلى القائد أن يوضح لفريقه الهدف الذي يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة جميلة ومرغوبة مما يبث فيهم روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وليس بالضرورة أن يكون توضيح الهدف والمتمثل في تشكيل الرؤية من مهام القائد وحده بل قد يكون بمشاركة الفريق إلا أن تشكيل الرؤية لا يكون له قيمة ما لم يتم إيصاله للجميع بطريقة مقنعة وواضحة تجعل العاملين يؤمنون به ويتحمسون له ويتهافتون إلى تحقيقه والتحقيق يتم من قبل القائد أولاً ثم المرؤوسين ثانياً لكي يكون قدوة لهم ويلزمهم بتحقيقه.

ومن ناحية أخرى على القائد أن يتمتع بمهارة الإقناع والمناقشة والحوار، فالحوار له دورا مهما في التنمية الذهنية 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 فالإطلاع على أفكار الآخرين لا تساعد على تنمية الأفكار فحسب بل وإنما تعطي نوع من الشعور بالأمان والثقة إذ توفر جسراً للانطلاق نحو بناء أفكار جديدة ومتنوعة فالإبداع صناعة العقل والعقل يحتاج إلى الملاحظة أو فكرة جريئة أو تجربة شخصية، ومعظم ذلك يتوفر في العادة من اقتراحات الآخرين وأعمالهم.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مساهمة الاستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي

يتيح القائد لمؤوسيه هامشاً من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجاباً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.

¹- فهد خليل زايد، التفكير بطرق مختلفة مهارات وتطبيقات -، دار النفائس، الأردن، 2009، ص13.

والقائد يستثير تابعيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية وتحديات فكرية فهو يستثير فكر التابعين.⁽¹⁾

يتصرف القائد بطريقة تجعله يحرك جهود أتباعه لكي يكونوا مجديين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية فإن القائد يتجنب النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض أفكارهم للنقد أبدا وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول أرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

المطلب الرابع: مساهمة الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي

إن إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها واهتمامه الخاص بمشاكلهم يؤدي إلى نشوء العلاقات الإنسانية الطيبة.

ووفقا لهذه السمة يعطي القائد اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالا، كما أن استماعه الجيد لهم يعطيهم الثقة والاطمئنان تساعدهم على الإبداع والابتكار.

ويشجع القائد على الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحق وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم وليس هذا فقط بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي الإبداع لدى العاملين بالمنظمة.

¹ - سيد الهواري، القادة صناع التغيير، مرجع سابق، ص79.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الإبداع أصبح سمة مميزة في المنظمات يقدم أفكار جديدة لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة شديدة التنافس فالإبداع إذا هو عملية خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد والمنظمة والمجتمع.

ويعتبر الإبداع التنظيمي أحد أهم أنواع الإبداع كونه مصدرا للميزة التنافسية في المنظمة، ولقد دراسة من عدة نظريات أبرزها نظرية March & Simon التي أعتمد فيها على حل المشكلات بواسطة أشخاص قادرين على الإبداع وهذا ما حاولنا إبرازه في هذا الفصل.

كما وجدنا أن القيادة التحويلية تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع التنظيمي وذلك بواسطة سحر الشخصية التي يتمتع بها القائد من خلال التأثير الكاريزمي، توفير المناخ الملائم للإبداع من خلال التحفيز الإلهامي إعطاء هامش من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات من خلال الاستثارة الفكرية، والحرص على عدم التمييز بين العاملين من خلال الاعتبار الفردي.

تمهيد

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري (الفصول السابقة) على أهم المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذا العلاقة التي تربطهما، واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة يعد هذا الفصل الجزء العملي للدراسة حيث يتناول ثلاثة مباحث المبحث الأول خاص بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة الأوراسية للغزل والأغذية عين جاسر - باتنة -، والمبحث الثاني يدور حول الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث يتمثل في عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية

تأسست الشركة الأوراسية للغزل والأغطية (SA.FIL.CO) سنة 1998م، انبثقت من شركة الأغطية الصناعية (COUV) من سنة 1992 إلى غاية 1997م وكانت من قبل تابعة إلى شركة أولاتاكس من 1987م إلى غاية 1991م ومن 1983م إلى غاية 1986م سونيتاكس

أنجز المشروع في 1983م من طرف شركة أجنبية وبدأت في الإنتاج سنة 1986 وتقدر طاقة الإنتاج بـ مليون غطاء و 2000 طن من الخيط الغليظ سنويا وهذا باستخدام المجموعات الثلاث (3 x 8) أي ثلاث أفواج X ثمانية ساعات} أما حاليا الطاقة المبرمجة تقدر 350000 غطاء تختص المؤسسة بإنتاج الأغطية بمختلف أنواعها.

تعتبر SONITEX المؤسسة الأم التي انبثقت عنها عدة مؤسسات وهي كل من COTITEX ENADITEX SOITEX INDITEX وأما مؤسسة كوفرتاكس سابقا فهي منبثقة عن مؤسسة Elatex وهي موجودة بأربع مركبات على مستوى القطر الجزائري وأصبحت مستقلة الآن عن بعضها بعدما كانت المؤسسة الأم كوفرتاكس وهم: مؤسسة باب الزوار بالجزائر + تلمسان + تيسمسيلت + مؤسسة عين جاسر كوفرتاكس سابقا والآن أصبحت الشركة الأوراسية للغزل والأغطية بولاية باتنة تم الشروع في انجاز المركب للأغطية بعين جاسر عام 1983 بعد الاتفاقية المبرمة بتاريخ 1982/10/30 بين مؤسستين inditex من جهة ممثلة الجزائر ومؤسسة الأخوة COMPAGNE BOUSSAC SAINTES FRERES بدا المركب في الإنتاج سنة 1986 برأس مال يقدر بـ 80 مليون دينار جزائري وهي مؤسسة ذات أسهم طبقا للمرسوم رقم 25/87 المؤرخ في 1987/01/20 وتحت وصاية صناديق مساهمة يقع المركب في الشمال الغربي لولاية باتنة حيث يبتعد بمسافة 62 كلم عن دائرة عين جاسر كما يتربع المركب على مساحة إجمالية تقدر بـ 12هـ، منها 8هـ مغطاة و4هـ غير مغطاة علما أن المركب لم يأتي عشوائيا وإنما تم إنجازه بعد دراسات معمقة وتحاليل قام بها مختصون في الميدان ومؤسسي المركب وفق شروط لازمة لإنشائه من أهمها:

- وفرة المياه الكافية وهو العنصر الأساسي في المشروع.
- تشغيل الطاقة البشرية المعطلة بهذه المنطقة وحسب ما جاء في العقد المبرم أن القدرة الإنتاجية لهذا المركب تصل سنويا إلى مليون غطاء صوفي و 2000 طن خيط غليظ سنويا قدرت مصاريف هذا المركب بما يقرب

55 مليار ويشغل حاليا ما يقرب 457 عاملا وعاملة، أغلبية المواد تستورد من الخارج (إسبانيا، الهند ألمانيا...) تمتلك شهادة عالمية (iso9001) سنة 2000

تتمثل الموارد الأساسية في الآتي:

1. القطن الصناعي

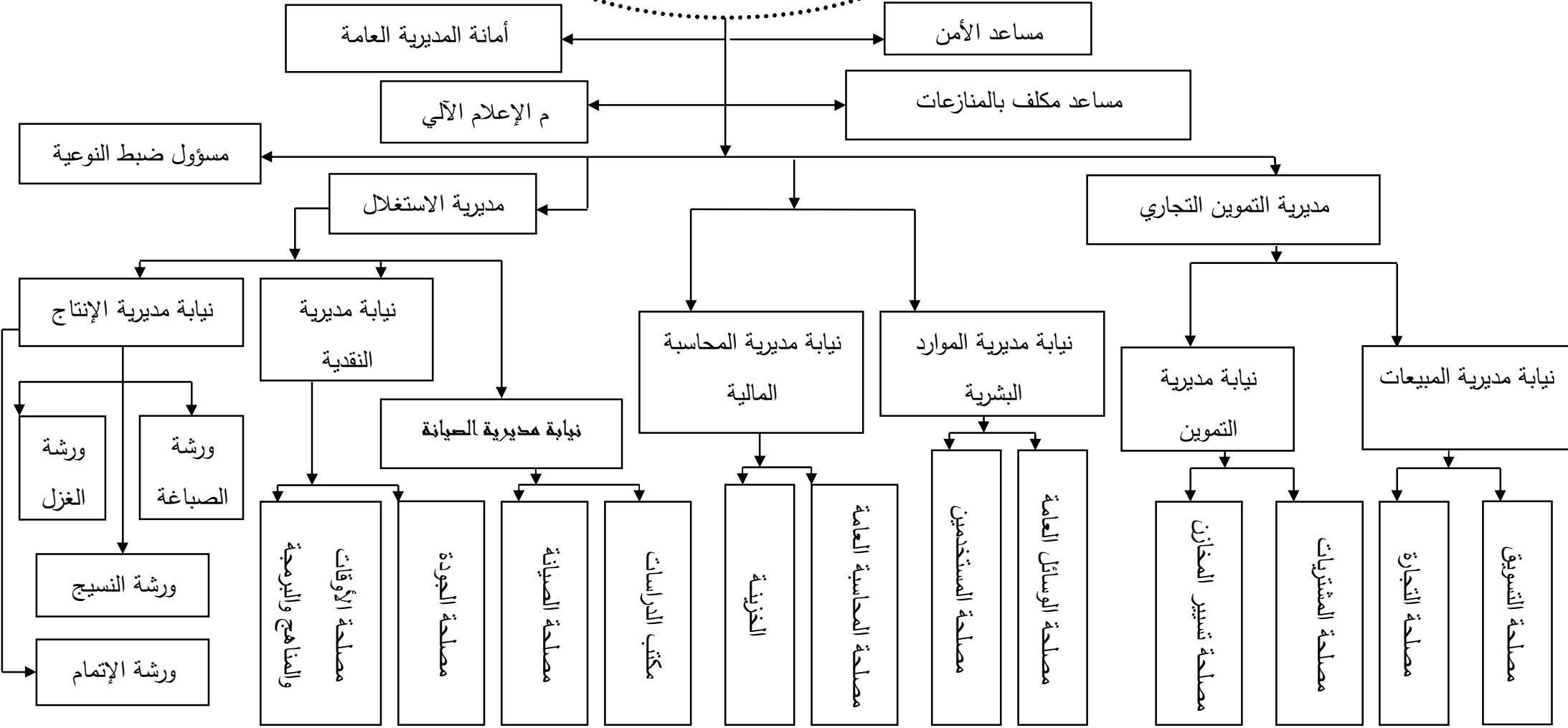
2. الخيط

3. مواد كيميائية

4. مواد الصباغة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المديرية العامة



المصدر: من وثائق المؤسسة

1. **المديرية العامة:** يشرف عليها الرئيس المدير العام وتقوم بالإشراف على تسيير الوحدة واتخاذ القرارات المناسبة ويسن القوانين الأساسية داخل المؤسسة.

2. **مديرية الإدارة والمالية:** تقوم هذه الإدارة بتسيير الموارد وجلب القروض في حالة اللجوء إليها وتقوم بالإشراف على نيابتين للمديرية وهما:

❖ **نيابة مديرية المالية والمحاسبة:** تعتبر من المصالح الرئيسية في المؤسسة نظرا للدور الأساسي الذي تقوم به وتظم المصالح التالية: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية

❖ **نيابة مديرية الموارد البشرية:** تتكفل بكل ما يشمل من ملفات للعمال من يوم الدخول إلى غاية نهاية العمل سواء كان عادية أو غير عادية على سبيل المثال تتكفل بكل ما يخص الحياة المهنية للعمال كما تقوم بإعداد تقارير الشهرية والسنوية بكل أنواعها وإحصاء العمال، وتعتمد على قواعد للتسيير، فمثلا ممثل الشركة يقوم بإمضاء العقد مع كل عامل جديد وفق شروط النظام الداخلي للمؤسسة مع احترام المرحلة التجريبية للعامل وتقسّم المراحل التجريبية كالآتي:

○ المنفذين من شهر إلى ثلاثة أشهر .

○ المهرة: ستة أشهر .

○ الإطارات: تسعة أشهر .

○ إطارات سامية: 12 شهرا .

في المرحلة التجريبية ممثل الشركة يكلف رئيس الموارد البشرية قبل انتهاء مرحلة العقد بأسبوع كامل يقوم رئيس القسم بإعلام ممثل الشركة بأن العقد قد انتهى بعد أسبوع، يقوم رئيس القسم بإعداد رسالة معينة تحمل ملاحظات حول العامل تتكون من أربعة مصالح وهي:

– **مصلحة الموارد البشرية:** يشرف عليها رئيس المصلحة وتظم أربعة أقسام وهي:

✓ **قسم المستخدمين:** مهمة هذه المصلحة تلقي طلبات المصالح المختلفة للمؤسسة بخصوص النقص في

اليد العاملة حيث تقوم بدمج العمال الجدد وذلك من خلال وضع القرار تعيين لكل عامل يحتوي على

كل البيانات الخاصة بالعامل وتحديد وضعه المهني والاجتماعي كما تشرف أيضا هاته المصلحة على

إعداد قرارات الترقية والعزل والعقوبة وتسجيل العطل المرضية والمهنية.

✓ **قسم الأجور:** هو القسم الذي يقوم بإعداد الأجرة للعامل بالتنسيق مع مختلف المصالح وذلك بتقسيم

الأجر الذي يتقاضاه العامل اختلاف منصب عمله ومؤهلاته ويكون التعامل مع هذه المصالح عن

طريق الوثائق وتكون هذه الورقة مالية كالتعويض، المنح، الأرباح... الخ، وتتم هذه العملية عن طريق برنامج يسمى تكنولوجيات وهي المكلفة بحساب العمال، كشف التنقيط اليومي.

✓ قسم الأرشيف

– قسم الشؤون الاجتماعية: وهو قسم يساهم في تحسين معيشة العمال ماديا ومعنويا

– مصلحة الوسائل العامة: ومن بين مهام هذه المصلحة:

○ السهر على تنظيف المركب من خلال شبكة من عمال النظافة.

○ توفير أثاث وتجهيزات ولوازم المكاتب.

– مصلحة الوقاية والأمن: تمثل الركيزة الأساسية في مجال الوقاية والأمن في الشركة وذلك عن طريق مراقبة كل ما يدخل إلى المؤسسة وكل ما يخرج منها.

3. مديرية التموين والتجارة: تعمل هذه الإدارة أو المديرية على تموين المؤسسة بالمواد واللوازم التي تدخل ضمن نشاط المؤسسة وتقوم بعملية صرف المنتجات التامة وتشرف على نيابة المديرية.

❖ نيابة مديرية التموين: تقوم هذه المصلحة بتموين المؤسسة بقطاع الغيار وتضم هي الأخرى ثلاثة أقسام هي:

✓ قسم التجارة الخارجية.

✓ قسم التجارة المحلية.

✓ قسم نقل البضائع.

❖ نيابة مديرية التجارة وهي التي تقوم بعمليات البيع وإعداد وصول التسليم والإشراف على تسليم المنتجات للزبائن كما تقوم بعملية تحصيل حقوق المؤسسة من طرف العملاء عن طريق الاتصال بهم كما تقوم بالإشراف على تكوين ملفات العملاء ومراقبة مخزن المنتجات التامة الصنع.

4. مديرية الاستغلال: وتشرف على انتظام سير الإنتاج داخل المؤسسة وفقا لمراحل الإنتاج وتضم أربع نيابات وهي:

❖ نيابة مديرية التقنية: تهتم بالجانب التقني للمؤسسة لها دور هام في تنسيق بين جميع المصالح وتضم مصلحة البرمجة والتخطيط مصلحة مراقبة النوعية.

❖ نيابة مديرية الصيانة: تقوم بجميع الأعمال الخاصة بصيانة الآلات وكذا جميع تجهيزات المؤسسة وتضم:

✓ مصلحة الصنع.

✓ مصلحة الصيانة.

✓ مصلحة الكهرباء .

❖ نيابة مديرية الصباغة والغزل: يشرف عليها نائب المدير يتمثل دورها الأساسي في صباغة المادة الأولية وتحضرها للغزل وتضم المصالح التالية:

✓ ورشة الصباغة: دورها ينحصر في صباغة القطن الصناعي بعد تسلمه من مخزن المواد الأولية.

✓ ورشة الغزل: دورها يمكن في استلام القطن المصبوغ وتحويله إلى خيوط.

✓ ورشة النسيج: وتقوم بنسج الخيوط وفق مخططات لنموذج الأغطية المراد إنتاجها.

❖ نيابة مديرية الحياة والإتمام: هي مجموع العمليات التكميلية والملحقة لوضعية الغطاء.

✓ ورشة الإتمام: تقوم بخياطة الأغطية بواسطة الشرائط وتجهيزها ووضعها في الأغطية الخاصة بها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات، وكذلك الإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها .

المطلب الأول: منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية الموضوع وإثبات صحة الفرضيات اتبعنا منهجين علميين اللذين يتناسبان مع طبيعة

الموضوع المدروس وهما:

1. **المنهج الوصفي:** تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على تصور الواقع وجمع معلومات وافية ودقيقة

عن موضوع محل الدراسة أو الظاهرة، وبالتالي إعطاء صورة وصفية للقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي .

2. **المنهج التحليلي:** تم اللجوء إليه من أجل تحليل المعلومات المتحصل عليها لإبراز دور القيادة التحويلية في

تحقيق الإبداع التنظيمي، الذي يركز على الأساليب الإحصائية المناسبة في التحليل .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع هو عبارة عن مجموعة محددة من الأشخاص أو الشركات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة.⁽¹⁾

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة حيث أخذت عينة تتكون من جميع الإطارات ورؤساء المصالح في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغذية بولاية باتنة - عين جاسر، وقد بلغ عدد الإطارات 24 إطار وعدد الموظفين 241 عامل فالعدد الإجمالي 265 عامل وتم تحضير 60 استبيان بحيث وزعت هذه الاستبيانات على جميع رؤساء المصالح مع الإطارات الموجودة لديهم وتم استرجاع 50 استبيان.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وقد أخذنا بعين الاعتبار صعوبة الحصول على بعض المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، ووجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هو "الاستبيان" وتم وضع الأسئلة التي يشتمل عليها تبعا لطبيعة الموضوع بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مع التركيز على أن تكون هذه الأسئلة كافية لمعالجة الجوانب المطلوب معالجتها، جاء الاستبيان في شكلها النهائي مكون من ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية

وهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد.

المحور الثاني: القيادة التحويلية

ويشتمل هذا المحور على 20 عبارة قياس موزعة على أربعة أبعاد هي: خمسة (5) عبارات للتأثير الكاريزمي، و خمسة (5) عبارات للتحفيز الإلهامي، و خمسة (5) عبارات للاستثارة الفكرية، و خمسة (5) عبارات للاعتبار الفردي.

¹ - شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، دار المناهج، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص22.

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

ويتضمن هذا المحور على 20 عبارة قياس موزعة على أربعة أبعاد هي: خمسة (5) عبارات للأصالة خمسة (5) عبارات للمرونة، خمسة (5) عبارات لروح المخاطرة، خمسة (5) عبارات للحساسية للمشكلات. بحيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول كمايلي:

الجدول رقم 05: توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

ويتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1,79	غير موافق تماما
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
من 2,60 إلى 3,39	محايد
من 3,40 إلى 4,19	موافق
من 4,20 إلى 5	موافق تماما

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية للمعالجة للبيانات:

1. اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم هذا الاختبار لثبات عبارات الاستبيان، حيث يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشر جيدا على ثبات الاستبيان ومعامل الثبات ألفا كرونباخ يكون مقبول ابتداء من 0,6، وبمعنى آخر يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.
2. التكرارات والنسب المئوية: وتم الاستعانة بها لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل وصف متغيرات الدراسة.
4. المدى: لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي.
5. معامل الارتباط بيرسون: أستخدم لمعرفة مدى الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة).
6. تحليل التباين (ANOVA) ومعادلة الانحدار الخطي البسيط: استخدم للتأكد من صحة الفرضيات.

وتم تفريغ الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS17.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة من خلال ثلاث مطالب في المطلب الأول عرض البيانات العامة، وفي المطلب الثاني تحليل نتائج الدراسة، أما المطلب الثالث والأخير سيتم وضع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يتم في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بثبات وصدق عبارات الاستمارة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستمارة ونتائج البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل اتجاهات الآراء باستخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لتحديد استجابات أفراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة.

أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق فقرات الاستبيان تم إتباع عدة طرق:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم ستة أساتذة (كما هو موضح في قائمة المحكمين) من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، بحيث أخذنا بعين الاعتبار آراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل فيها (كما هي موضحة في الملحق رقم 02).

الصدق البنائي (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): ويتمثل في صدق الأداة اختبار مدى تناسق فقرات عناصر الاستبانة مع مضمون المتغيرات التي أعدت لقياسها من خلال الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 07: معامل الارتباط لفقرات المحور الأول "القيادة التحويلية" والدرجة الكلية لنفس المحور

رقم العبارة	العبارات (الفقرات)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
01	أتعامل بلباقة مع العاملين	0,557**	0,000
02	أحظى بتقدير العاملين	0,259	0,069
03	أسح بقدر كبير من المخاطرة في اتخاذ القرارات	0,351*	0,012
04	لدي ثقة كبيرة بالنفس عند مواجهة الصعاب	0,589**	0,000
05	أتسم بالصدق مع العاملين	0,571**	0,000
06	أقدر مجهودات الآخرين	0,578**	0,000
07	أعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين	0,401**	0,004
08	أركز على إنجاز المهام بروح الفريق	0,691**	0,000
09	أغرس الحماس لدى المرؤوسين	0,661**	0,000
10	أقدم الأهداف العامة للمنظمة على أهدافي الخاصة	0,573**	0,000
11	أبحث دائماً عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل	0,628**	0,000
12	أعزز إنجازي من خلال أساليب العمل الجديدة	0,435**	0,002
13	أعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	0,532**	0,000
14	أشجع على حل المشاكل من خلال المرؤوسين	0,519**	0,000

0,000	0,794**	أعمل على تعزيز إدراك العاملين للتعامل مع المشكلات	15
0,015	0,341*	أصغي جيدا لمن يتحدث إلي	16
0,001	0,469**	أفوض السلطة للعاملين القادرين على تحمل المسؤولية	17
0,000	0,536**	أشارك العاملين في لقاءاتهم الخاصة	18
0,000	0,523**	أسعى لتنمية العلاقات الاجتماعية مع العاملين	19
0,000	0,559**	أحرص على عدم التمييز بين العاملين	20

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS ** ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

* ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل

الجدول رقم 08: معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني "الإبداع التنظيمي" والدرجة الكلية لنفس المحور

رقم العبارة	العبارات (الفقرات)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
21	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل	0,379**	0,007
22	أقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	0,435**	0,002
23	أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل	0,596**	0,000
24	أحرص على تقديم أفكار قيمة	0,460**	0,001
25	أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى	0,636**	0,000
26	أحاول إنجاز أعمالتي بأسلوب متجدد	0,670**	0,000
27	شعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	0,309**	0,029
28	أرفض الحلول القديمة لحل المشكلة	0,510**	0,000
29	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	0,654**	0,000
30	أغير موقفي عندما لا أراه صائبا	0,493**	0,000
31	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل	0,518**	0,000

		تتناسب ومعطيات المحيط	
0,000	0,652**	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	32
0,000	0,634**	أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة إصرار	33
0,000	0,667**	لدي الاستعداد لمواجهة النتائج	34
0,000	0,616**	أميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب	35
0,000	0,641*	أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	36
0,000	0,698**	لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل	37
0,000	0,616**	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	38
0,000	0,673**	لدي القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهني	39
0,000	0,652**	أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة	40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. ** ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

* ارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل

يتضح من خلال الجدولين السابقين أن معظم قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) فأقل مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محورها، وبالتالي التحقق من الاتساق الداخلي للأداة (تعتبر عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ذلك من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، أما صدق الأداة بجذر معامل الثبات ويعني مدى تعبير فقرات الاستمارة عن أبعاد الدراسة وفيمايلي توضيح لها مع التعليق عليها.

الجدول رقم 09: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,925	0,856	20	القيادة التحويلية
0,941	0,887	20	الإبداع التنظيمي
0,962	0,927	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0,927، كما أن معاملي الثبات لمحوري الدراسة مرتفعين، وتراوحا ما بين 0,856 إلى 0,887، وهذا يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة مرتفعة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية ونستنتج أن هناك علاقة قوية بين كل العبارات، ويتضح أيضا من خلال معامل الصدق الذي بلغ حوالي 96% وهو معامل عال لهذه الدراسة ويشير إلى وجود مصداقية كبيرة لأداة الدراسة المستعملة للقياس أي أن الاستمارة تقيس ما وضعت لقياسه.

ثالثا: وصف مجتمع وعينة الدراسة

في هذا الفرع عرض لخصائص أفراد مجتمع الدراسة والتي تضمنت أربعة متغيرات والمتمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة نوضحها كالآتي:

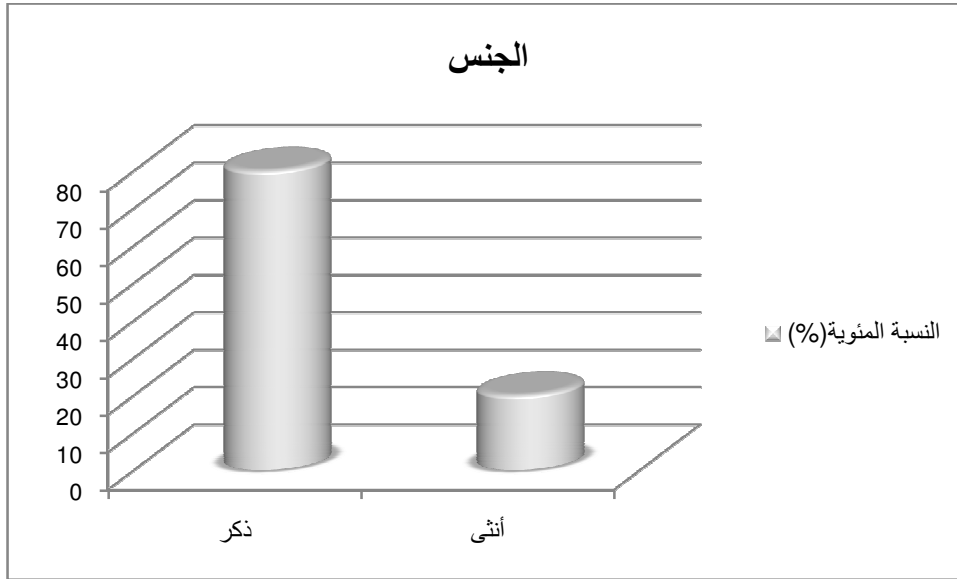
1. الجنس

الجدول رقم 10: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
80	40	ذكر
20	10	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 01: نسبة توزيع الجنس على أفراد المجتمع



المصدر: من مخرجات EXCEL بناء على معطيات الجدول رقم (10).

يوضح الجدول رقم 10 والشكل رقم 01 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس حيث يتضح أن عدد الذكور بلغ 40 أي بنسبة (80%) وبالمقابل عدد الإناث يصل إلى (10) أي بنسبة (20%)، ويمكن القول أن أفراد المجتمع معظمهم ذكور وهذا راجع إلى المحدودية في توظيف الإناث الحاملة للشهادات في هذه المؤسسة.

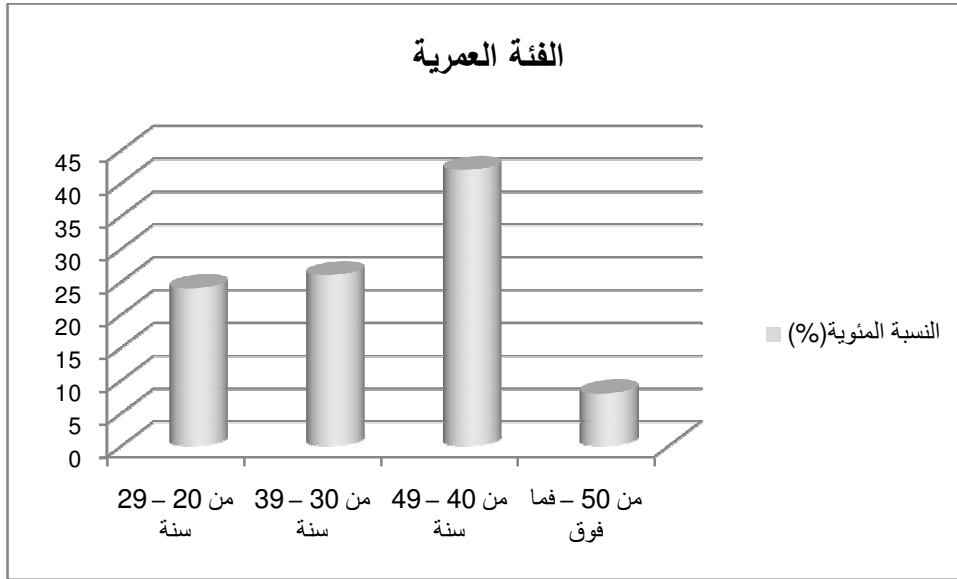
2. السن

الجدول رقم 11: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
24	12	من 20 - 29 سنة
26	13	من 30 - 39 سنة
42	21	من 40 - 49 سنة
08	04	من 50 - فما فوق
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 02: نسبة توزيع السن على أفراد المجتمع



المصدر: من مخرجات EXCEL بناء على معطيات الجدول رقم (11).

من الجدول رقم 11 والشكل رقم 02 نجد أن أعمار أفراد مجتمع الدراسة في الفئة الأولى والثانية متقاربة حيث بلغت (24%) بالنسبة للفئة الأولى و(26%) بالنسبة للفئة الثانية، أما الفئة الثالثة مرتفعة جدا عن بقية الفئات الأخرى حيث بلغت (42%)، أما الفئة الرابعة قليلة بنسبة (8%) الأمر الذي يدل أن المؤسسة تعتمد على الفئة الثالثة في تولي مناصب قيادية لأنهم يمتازون بالخبرة والمعرفة والكفاءة وهو ما تجسده النسبة 42%.

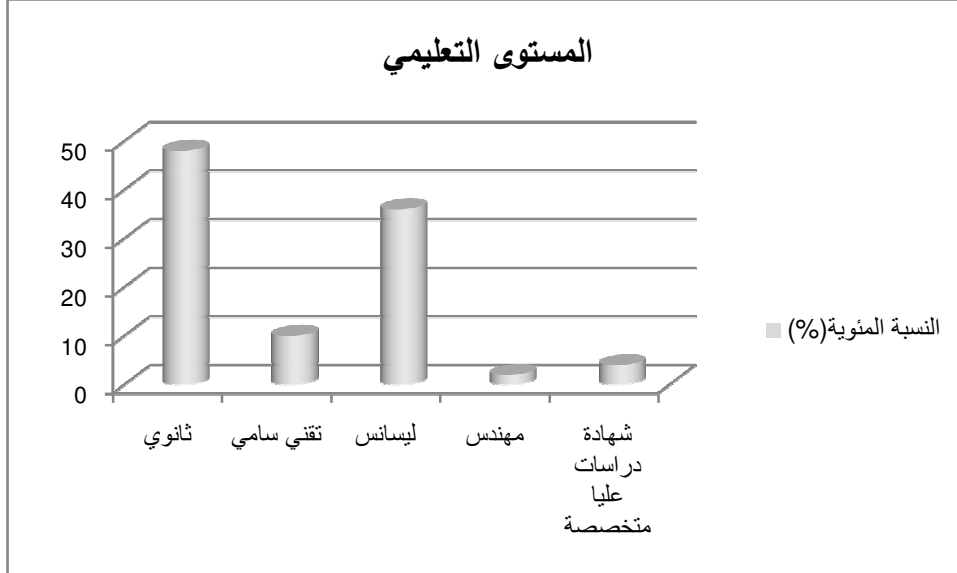
3. المستوى التعليمي

الجدول رقم 12: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
48	24	ثانوي
10	05	تقني سامي
36	18	ليسانس
02	01	مهندس
04	02	شهادة دراسات عليا متخصصة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 03: نسبة توزيع المستوى التعليمي على أفراد المجتمع



المصدر: من مخرجات EXCEL بناء على معطيات الجدول رقم (12).

يوضح الجدول رقم 12، والشكل رقم 03، أن أفراد مجتمع الدراسة الذين لديهم مستوى ثانوي ومستوى ليسانس يمثلون النسبة الأكبر والتي بلغت على الترتيب (48%) لمستوى الثانوي و(36%) لمستوى ليسانس يليهما في المرتبة الثالثة مستوى تقني سامي بنسبة (10%)، ثم في المرتبة الرابعة شهادة دراسات عليا متخصصة بنسبة (04%) أما مستوى مهندس فنسبته قليلة جدا وتمثل (02%)، ونجد ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الثانوي في تولي المناصب القيادية في المؤسسة.

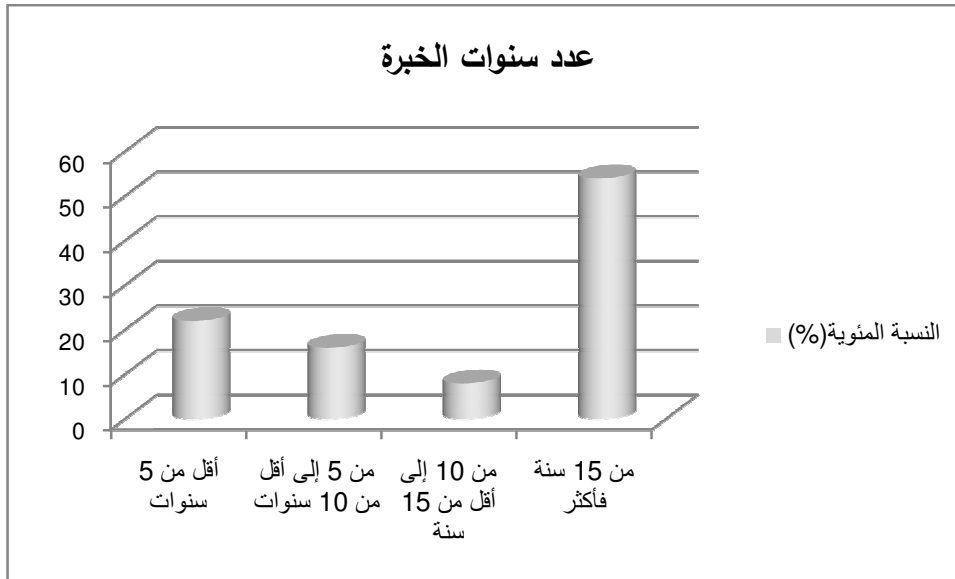
4. عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم 13: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	11	22
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	08	16
من 10 إلى أقل من 15 سنة	04	08
من 15 سنة فأكثر	27	54
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم 04: نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة على أفراد المجتمع



المصدر: من مخرجات EXCEL بناء على معطيات الجدول رقم (13).

يتضح من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم 04 أن (54%) من أفراد المجتمع لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر أما النسبة الثانية بلغت (22%) وتخص الفئة أقل من 5 سنوات، أما الفئة التي تليها تمثل (16%)، أما الفئة الأقل بلغت (8%) وتخص الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة، تشير هذه النتيجة إلى أن نصف أفراد المجتمع لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر في العمل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لمعرفة مدى توفر القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وبغرض الإجابة عن التساؤلات والتحقق من صحة الفرضيات، نعرض النتائج التي بينتها الدراسة الميدانية كالآتي:

أولاً: تحليل العبارات وتفسير النتائج

سيتم توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء لكل عبارة من أبعاد نموذج الدراسة بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد درجة الموافقة وتزداد أهميته.

جدول رقم 14: تحليل العبارات حول محور القيادة التحويلية

الرقم	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	%	
				موافق تماماً	غير موافق تماماً	محايد	موفق			
01	موافق	0,838	4,45	1	1	2	16	30	التكرار	
	تماماً			2	2	4	32	60	%	
02	موافق	0,734	4,46	1	0	1	21	27	التكرار	
	تماماً			2	0	2	42	54	%	
03	موافق	1,195	3,60	2	9	10	15	14	التكرار	
	تماماً			4	18	20	30	28	%	
04	موافق	0,675	4,56	0	1	2	15	32	التكرار	
	تماماً			0	2	4	30	64	%	
05	موافق	0,731	4,58	0	2	1	13	34	التكرار	
	تماماً			0	4	2	26	68	%	
	موافق	0,540	4,332	التأثير الكاريزمي						
06	موافق	0,678	4,50	0	1	2	18	29	التكرار	
	تماماً			0	2	4	36	58	%	
07	موافق	0,909	4,10	2	0	6	25	17	التكرار	

			4	0	12	50	34	%	
موافق	0,834	4,28	0	3	3	21	23	التكرار	08
تماما			0	6	6	42	46	%	
موافق	0,912	4,16	1	1	8	19	21	التكرار	09
تماما			2	2	16	38	42	%	
موافق	1,036	4,22	2	2	4	17	25	التكرار	10
تماما			4	4	8	34	50	%	
موافق	0,620	4,252	التحفيز الإلهامي						
تماما									
موافق	0,646	4,48	0	0	4	18	28	التكرار	11
تماما			0	0	8	36	56	%	
موافق	0,802	4,36	0	3	1	21	25	التكرار	12
تماما			0	6	2	42	50	%	
موافق	0,953	4,30	1	2	5	15	27	التكرار	13
تماما			2	4	10	30	54	%	
موافق	1,107	3,86	2	5	7	20	16	التكرار	14
تماما			4	10	14	40	32	%	
موافق	1,069	4,00	3	1	7	21	18	التكرار	15
تماما			6	2	14	42	36	%	
موافق	0,625	4,200	الاستشارة الفكرية						
تماما									
موافق	0,705	4,56	0	1	3	13	33	التكرار	16
تماما			0	2	6	26	66	%	
موافق	1,104	4,08	3	1	7	17	22	التكرار	17
تماما			6	2	14	34	44	%	
موافق	1,236	3,68	5	4	6	22	13	التكرار	18
تماما			10	8	12	44	26	%	
موافق	1,161	4,00	3	3	6	17	21	التكرار	19
تماما			6	6	12	34	42	%	

موافق	0,814	4,48	1	1	1	17	30	التكرار	20
تماما			2	2	2	34	60	%	
موافق	0,716	4,160	الاعتبار الفردي						
موافق	0,479	4,236	القيادة التحويلية						
تماما									

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 14 يظهر لنا أن متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (التأثير الكاريزمي والتحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بلغت قيمة متوسطه الحسابي الإجمالي (4,236) وانحراف معياري (0,479) والشيء الملاحظ أن هذا المتوسط ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات المعيار الخماسي لسلم ليكارت (من 4,20 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق تماما" أي أن درجة الموافقة على هذا البعد عالية) وفقا للجدول رقم 06 الموضح سابقا)، ويتضح أن أبعاد القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة جدا لدى رؤساء مصالح المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية، وتبين أن أكثر هذه الأبعاد توفرا هي التأثير الكاريزمي بمتوسط حسابي 4,332 ثم التحفيز الإلهامي 4,252 تليه الاستثارة الفكرية 4,200 ثم الاعتبار الفردي 4,160 كما هو موضح في الأتي:

1. التأثير الكاريزمي: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,332) وانحراف معياري (0,540) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت موافق تماما وتبين بأن التأثير الكاريزمي تساهم بشكل جيد في تحقيق الإبداع التنظيمي وتم قياس هذا البعد من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4,20 إلى 5)، حيث جاءت العبارة "أتم بالصدق مع العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,58 وانحراف معياري يقدر بـ 0,731، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "لدي ثقة كبيرة بالنفس عند مواجهة الصعاب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,56 وانحراف معياري يقدر بـ 0,675، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أحظى بتقدير العاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,46 وانحراف معياري يقدر بـ 0,734

والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أتعامل بلباقة مع العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,45، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما وبانحراف معياري يقدر بـ 0,838، أما العبارة "أسمح بقدر كبير من المخاطرة في اتخاذ القرارات" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,60، وبانحراف معياري يقدر بـ 1,195، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما.

2. التحفيز الإلهامي: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,252) وانحراف معياري (0,620) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت موافق تماما وتبين بأن التحفيز الإلهامي ساهم بشكل جيد في تحقيق الإبداع التنظيمي وتم قياس هذا البعد من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4,20 إلى 5)، حيث جاءت العبارة "أقدر مجهودات الآخرين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,50 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,678، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أركز على إنجاز المهام بروح الفريق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,28 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,834، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أقدم الأهداف العامة للمنظمة على أهدافي الخاصة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,22 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,036، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أغرس الحماس لدى المرؤوسين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,16، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,912، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، أما العبارة "أعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,10، وبانحراف معياري يقدر بـ 0,909، والملاحظ أن

قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

3. الاستثارة الفكرية: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,200) وانحراف معياري (0,625) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت موافق تماما وتبين بأن الاستثارة الفكرية ساهمت بشكل جيد في تحقيق الإبداع التنظيمي وتم قياس هذا البعد من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4,20 إلى 5)، حيث جاءت العبارة "أبحث دائما عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,48 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,646، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أعزز إنجازي من خلال أساليب العمل الجديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,36 وانحراف معياري يقدر بـ 0,802، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,30 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,953، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أعمل على تعزيز إدراك العاملين للتعامل مع المشكلات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,00 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,069، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، أما العبارة "أشجع على حل المشاكل من خلال المرؤوسين" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,86 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,107، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

4. الاعتبار الفردي: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,160) وانحراف معياري (0,716) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت موافق وتبين بأن الاعتبار الفردي ساهم بشكل جيد في تحقيق الإبداع التنظيمي وتم قياس هذا البعد من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4,20 إلى 5)، حيث جاءت العبارة "أصغي جيدا لمن يتحدث إلي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,56 وبانحراف

معياري يقدر بـ 0,705، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أحرص على عدم التمييز بين العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,48 وانحراف معياري يقدر بـ 0,814، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أفوض السلطة للعاملين القادرين على تحمل المسؤولية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,08 وانحراف معياري يقدر بـ 1,104، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، وجاءت العبارة "أسعى لتنمية العلاقات الاجتماعية مع العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,00، وانحراف معياري يقدر بـ 1,161، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، أما العبارة "أشارك العاملين في لقاءاتهم الخاصة" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,68، وانحراف معياري يقدر بـ 1,236، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

جدول رقم 15: تحليل العبارات حول محور الإبداع التنظيمي

الرقم	درجة الموافقة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الآراء	درجة الموافقة			التكرار	%
					موافق تماما	موافق	محايد		
21	التكرار	4,44	0,611	موافق تماما	موافق تماما	0	3	25	
					غير موافق	0	6	50	
22	التكرار	3,36	1,306	محايد	غير موافق	12	2	9	
					غير موافق	24	4	18	
23	التكرار	4,16	0,842	موافق	غير موافق	3	5	19	
					غير موافق	6	10	38	
24	التكرار	4,18	1,004	موافق	غير موافق	4	3	23	
					غير موافق	8	6	46	

موافق	1,154	4,12	3	3	3	17	24	التكرار	25
			6	6	6	34	48	%	
موافق	0,630	4,052	الأصالة						
موافق	0,899	4,26	0	4	3	19	24	التكرار	26
تماما			0	8	6	38	48	%	
موافق	1,088	3,86	1	6	9	17	17	التكرار	27
			2	12	18	34	34	%	
موافق	1,303	3,66	4	7	8	14	17	التكرار	28
			8	14	16	28	34	%	
موافق	0,904	4,14	1	2	5	23	19	التكرار	29
			2	4	10	46	38	%	
موافق	1,202	4,06	3	5	1	18	23	التكرار	30
			6	10	2	36	46	%	
موافق	0,692	3,996	المرونة						
موافق	0,827	4,36	0	2	5	16	27	التكرار	31
تماما			0	4	10	32	54	%	
موافق	0,898	4,36	0	3	5	13	29	التكرار	32
تماما			0	6	10	26	58	%	
موافق	0,954	4,22	1	2	6	17	24	التكرار	33
تماما			2	4	12	34	48	%	
موافق	0,954	4,22	0	4	6	15	25	التكرار	34
تماما			0	8	12	30	50	%	
موافق	1,179	3,72	2	7	10	15	16	التكرار	35
			4	14	20	30	32	%	
موافق	0,693	4,176	روح المخاطرة						
موافق	1,018	3,94	1	4	9	19	17	التكرار	36
			2	8	18	38	34	%	
موافق	1,059	4,02	2	3	6	20	19	التكرار	37
			4	6	12	40	38	%	

موافق	0,904	4,00	0	5	5	25	15	التكرار	38
			0	10	10	50	30	%	
موافق	0,752	4,08	1	0	6	30	13	التكرار	39
			2	0	12	60	26	%	
موافق	1,114	3,94	3	3	5	22	17	التكرار	40
			6	6	10	44	34	%	
موافق	0,773	3,996	الحساسية للمشكلات						
موافق	0,572	4,055	الإبداع التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم 15 يظهر لنا أن متغير الإبداع التنظيمي كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (الأصالة المرونة، روح المخاطر والحساسية للمشكلات)، بلغت قيمة متوسطه الحسابي الإجمالي (4,055) وانحراف معياري (0,572) والشيء الملاحظ أن هذا المتوسط ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقع ضمن فئة الرابعة من فئات المعيار الخماسي لسلم ليكرت (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق"، وتبين أن امتلاك رؤساء مصالح المؤسسة لأبعاد القيادة التحويلية مكنها من رفع مستوى الإبداع فيها وبالتالي إن أبعاد الإبداع التنظيمي متوفرة بدرجة جيدة في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغذية، وتبين أن أكثر هذه الأبعاد تتوفر ا هي روح المخاطرة 4,176 ثم الأصالة 4,052 تليها المرونة 3,996 ثم الحساسية للمشكلات 3,996 كما هو موضح في الآتي:

5.الأصالة: حقق هذا المتغير متوسط حسابي(4,052) وانحراف معياري (0,630) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت موافق وتبين بأن الأصالة أحد عناصر الإبداع التنظيمي، وتم قياس هذا المتغير من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,40 إلى 4,19)، حيث جاءت العبارة "أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,44 وانحراف معياري يقدر بـ 0,611، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,14 وانحراف معياري يقدر بـ 1,004، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى

(4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق وجاءت العبارة "أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,16 و بانحراف معياري يقدر بـ 0,842، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، وجاءت العبارة "أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,12، و بانحراف معياري يقدر بـ 1,154، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، أما العبارة "أفقد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل" فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,36، و بانحراف معياري يقدر بـ 1,306، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (2,60 إلى 3,39) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت محايد.

6. المرونة: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3,996) وانحراف معياري (0,692) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت موافق وتبين بأن الأصالة أحد عناصر الإبداع التنظيمي، وتم قياس هذا المتغير من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,40 إلى 4,19)، حيث جاءت العبارة "أحاول إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,26 و بانحراف معياري يقدر بـ 0,899، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,14 و بانحراف معياري يقدر بـ 0,904، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق وجاءت العبارة "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,06 و بانحراف معياري يقدر بـ 0,202، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، وجاءت العبارة "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,86 و بانحراف معياري يقدر بـ 1,088، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى

(4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، أما العبارة " أرفض الحلول القديمة لحل المشكلة " فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,66 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,303 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

7. روح المخاطرة: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,176) وانحراف معياري (0,693) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت موافق وتبين بأن الأصالة أحد عناصر الإبداع التنظيمي، وتم قياس هذا المتغير من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,40 إلى 4,19)، حيث جاءت العبارة " أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل تتناسب ومعطيات المحيط " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,36 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,827، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة " أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,36 وانحراف معياري يقدر بـ 0,898، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة "أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,22 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,954، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، وجاءت العبارة " لدي الاستعداد لمواجهة النتائج " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,22 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,954، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4,20 إلى 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق تماما، أما العبارة " أميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب " فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,72 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,179 والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

8. الحساسية للمشكلات: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (3,996) وانحراف معياري (0,773) والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (من 3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت المستخدم وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذا البعد كانت موافق وتبين بأن الأصالة أحد عناصر الإبداع التنظيمي، وتم قياس هذا

المتغير من خلال خمسة عبارات تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3,40 إلى 4,19)، حيث جاءت العبارة " لذي القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهني " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,08 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,752، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق وجاءت العبارة "لذي رؤية دقيقة لمشكلات العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,02 وانحراف معياري يقدر بـ 1,059، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، وجاءت العبارة " لذي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,00 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,904، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، وجاءت العبارة " أمثلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,94، وبانحراف معياري يقدر بـ 1,018، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق، أما العبارة " أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة " فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,94 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,114، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3,40 إلى 4,19) حسب مقياس ليكرت الخماسي وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت موافق.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد المجتمع حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور البيانات الشخصية، محور القيادة التحويلية، محور الإبداع التنظيمي، يأتي هذا الفرع كمحاولة لمعرفة هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية، معتمدين في ذلك على بيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وللتأكد من صحة النتائج أكثر استخدمنا تحليل التباين.

1. الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة - .

جدول رقم 16: دراسة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي

المحور	الإحصاءات	الإبداع التنظيمي
القيادة التحويلية	معامل الارتباط	0,778
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول السابق، يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية تقدر بـ 0,778 وذات دلالة معنوية أقل من (0,01) بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر - باتنة -".

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين وعليه فإن تحليل التباين ANOVA لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم.

الجدول رقم 17: اختبار تحليل التباين للفرضية الرئيسية المحورية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9,700	1	9,700	0,605	73,372	0,000
البواقي	6,346	48	0,132			
المجموع	16,046	49				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة 73,372 عند مستوى الدلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية $F_{95(1, 48)} = 4,00$ وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية (F المحسوبة تقع في مجال الرفض) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -).

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على أنه:

(1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

جدول رقم 18: دراسة علاقة التأثير الكاريزمي بالإبداع التنظيمي

المحور	الإحصاءات	الإبداع التنظيمي
التأثير الكاريزمي	معامل الارتباط	0,564
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول السابق، يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية تقدر ب 0,564 وذات دلالة معنوية أقل من (0,01) بين التأثير الكاريزمي والإبداع التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -".

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين وعليه فإن تحليل التباين ANOVA لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم.

الجدول رقم 19: اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5,112	1	5,112	0,319	22,444	0,000
البواقي	10,934	48	0,228			
المجموع	16,046	49				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة 22,444 عند مستوى الدلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية $F_{95(1,48)} = 4,00$ وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية (F المحسوبة تقع في مجال الرفض) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير الكاريزمي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -).

اختبار الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص على أنه:

(2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

جدول رقم 20: دراسة علاقة التحفيز الإلهامي بالإبداع التنظيمي

المحور	الإحصاءات	الإبداع التنظيمي
التحفيز الإلهامي	معامل الارتباط	0,744
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول السابق، يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية تقدر بـ 0,744 أقل من (0,01) بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -".

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين وعليه فإن تحليل التباين ANOVA لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم.

الجدول رقم 21: اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8,872	1	8,872	0,553	59,357	0,000
البواقي	7,174	48	0,149			
المجموع	16,046	49				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة 59,357 عند مستوى الدلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية $F_{95(1, 48)} = 4,00$ وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية (F المحسوبة تقع في مجال الرفض) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -).

اختبار الفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص على أنه:

(3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

جدول رقم 22: دراسة علاقة الاستثارة الفكرية بالإبداع التنظيمي

المحور	الإحصاءات	الإبداع التنظيمي
الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط	0,731
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول السابق، يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية تقدر بـ 0,731 وذات دلالة معنوية أقل من (0,01) بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -".

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين وعليه فإن تحليل التباين ANOVA لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم.

الجدول رقم 23: اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8,573	1	8,573	0,534	55,069	0,000
البواقي	7,473	48	0,156			
المجموع	16,046	49				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة 55,069 عند مستوى الدلالة 0,000، بينما كانت قيمتها الجدولية $F_{95(1, 48)} = 4,00$ وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية (F المحسوبة تقع في مجال الرفض) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -).

اختبار الفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص على أنه:

(4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

جدول رقم 24: دراسة علاقة الاعتبار الفردي بالإبداع التنظيمي

المحور	الإحصاءات	الإبداع التنظيمي
الاعتبار الفردي	معامل الارتباط	0,374
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول السابق، يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية تقدر ب0,374 وذات دلالة معنوية أقل من (0,01) بين الاعتبار الفردي والإبداع التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -".

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين وعليه فإن تحليل التباين ANOVA لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم.

الجدول رقم 25: اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2,239	1	2,239	0,140	7,785	0,008
البواقي	13,807	48	0,288			
المجموع	16,046	49				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة 7,785 عند مستوى الدلالة 0,008، بينما كانت قيمتها الجدولية $F_{95(1, 48)} = 4,00$ وبما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية (F المحسوبة تقع في مجال الرفض) نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع التنظيمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

بما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي بالنسبة لكل متغير على حدا فهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

الجدول رقم 26: اختبار التجانس Test –t حسب الجنس

اختبار Test – t بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات		اختبار Levene بالنسبة لوجود فروق في الانحرافات المعيارية			المحور
درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F		
48	0,894	0,926	0,009	ذكر	الإبداع
14,490	0,926			أنثى	التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم 26 أن قيمة T المحسوبة لبعد الإبداع التنظيمي تساوي (0,894) وهي أقل من قيمة t الجدولية (1,675) وأن مستوى الدلالة لهذا البعد يساوي (0,926) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05) ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر –باتنة -.

اختبار الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص على أنه:

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر –باتنة -.

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي

الجدول رقم 27: اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي للإبداع التنظيمي حسب السن

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الإبداع التنظيمي
0,237	1,461	0,465	3	1,396	داخل المجموعات
		0,318	46	14,650	خارج المجموعات
			49	16,046	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول رقم 27، أن قيمة F المحسوبة لبعء الإبداع التنظيمي أقل من قيمة F الجدولية (2,84) وأن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

اختبار الفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص على أنه:

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

الجدول رقم 28: اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي للإبداع التنظيمي حسب المستوى العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الإبداع التنظيمي
0,328	1,192	0,384	4	1,537	داخل المجموعات
		0,322	45	14,510	خارج المجموعات
			49	16,046	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول رقم (28) أن قيمة F المحسوبة لبعء الإبداع التنظيمي أقل من قيمة F الجدولية (2,84) وأن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

اختبار الفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص على أنه:

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

الجدول رقم 29: اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي للإبداع التنظيمي حسب عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الإبداع التنظيمي
0,605	0,621	0,208	3	0,624	داخل المجموعات
		0,335	46	15,422	خارج المجموعات
			49	16,046	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول رقم (29) أن قيمة F المحسوبة لبعء الإبداع التنظيمي أقل من قيمة F الجدولية (2,84) وأن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية بعين جاسر -باتنة -.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم تعريف شامل للمؤسسة الأوراسية للغزل والأغذية (SA.FIL.CO)، ثم تعرضنا إلى طبيعة القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي فيها بواسطة استبيان تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسة ولمعرفة النتائج المتحصل عليها من المؤسسة قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد ذلك تم تفسير النتائج المتوصل إليها حيث يمكن القول بناء على الاتجاه العام لإجابات المستجيبين والذي كان بالموافقة سواء بالنسبة للقيادة التحويلية بأبعادها أو بالنسبة للإبداع التنظيمي بأن هناك دور كبير للقيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي فيها.

الكتابة العامة

من خلال دراستنا هذه أوضحنا دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي وأن هذا الدور في تزايد مستمر بسبب التغيرات التي تتعرض لها المؤسسات اليوم، وعليه ندعو المؤسسات في الجزائر للاستجابة بصورة سريعة لتلك التغيرات، ولا يمكن أن يشكل أسلوب القيادة التقليدي النموذج القادر على قيادة الإبداع وإن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قيادتنا هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، ومن خلال دراستنا التطبيقية لهذا الموضوع في المؤسسة الأوراسية للعزل والأغطية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التوصيات.

النتائج:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في آراء المبحوثين حول الإبداع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وطردية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة 0,05 بمعامل ارتباط (0,778).
- وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين التأثير الكاريزمي والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0,564).
- وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين التحفيز الإلهامي والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0,744).
- وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين الاستثارة الفكرية و الإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0,731).
- وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين الاعتبار الفردي والإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0,374).

كما أثبتت الدراسة أن المؤسسة الأوراسية للعزل والأغطية تتوفر على نمط القيادة التحويلية وذلك من خلال أبعادها المستخدمة في الدراسة والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع.

ومما سبق يتضح لنا أن القائد التحويلي في المؤسسة الأوراسية للعزل والأغطية يتمتع بالجاذبية ويمارس أساليب إلهامية بالإضافة إلى استنارته لتابعيه فكريا، واهتمامه بالمرؤوسين وبما يحتاجون من الرعاية كل ذلك أدى إلى وجود دافعية أقوى عند المرؤوسين في تجسيد أفكارهم الإبداعية من خلال منتجاتهم المعروضة والتي

لها استهلاك كبير في السوق الجزائرية، وكذلك سيؤدي في المستقبل إلى خلق أفكار إبداعية جديدة مما تساهم في الارتقاء المؤسسة الأوراسية للعزل والأغطية.

التوصيات:

في ضوء ما جاء في مضمون الدراسة وما أسفرت عليه الدراسة الميدانية نوصي بالنقاط التالية:

- على قيادة المؤسسة الاهتمام أكثر بمشاعر العاملين من خلال تحفيزهم معنوياً كتنظيم الشكر لهم عند أداء أعمالهم مما يشجعهم على مضاعفة مجهوداتهم.
- على المؤسسة إدخال أساليب عمل جديدة في العمل من فترة لأخرى لكي لا يشعر العاملين فيها بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل أو أن تقوم بعملية التدوير الوظيفي لكسر الروتين الذي يدخل فيه العامل.
- على المؤسسة تعزيز عملية الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم.
- على المؤسسة دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب و المقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية.
- على المؤسسة إعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة من خلال توفير دورات تدريبية وندوات تعمل على زيادة تحسن القيادة الإدارية بداخلها

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: قائمة الكتب باللغة العربية.

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة المبيعات، السعودية، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر -الأصول والمهارات -، الناشر المؤلف، 244.
3. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم المشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1999.
4. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، العراق، 2011.
5. برفاين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، مصر 2008.
6. بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
7. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2008.
8. جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، تعريب: محمد منير الأصبحي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2005.
9. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
10. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، مصر، 2000.
11. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.
12. حسن علي الزغبى، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، مجلة البصائر، العدد الأول، السعودية، 2009.
13. حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي -، دار حامد، الأردن، 2003.
14. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الطبعة الثالثة، الأردن، 2009.
15. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، الأردن، 2006.

16. حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008.
17. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار المسيرة، الأردن، 2010.
18. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008.
19. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، 2009.
20. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.
21. خليل عبد الرحمان المعاينة، محمد عبد السلام البواليز، الموهبة والتفوق، دار الفكر، الأردن، 2000.
22. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
23. دوسيا فيرا، ماري كروسان، القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، دورية الإدارة العامة، العدد الثاني، السعودية، 2005.
24. رافده الحريري، تربية الإبداع، دار الفكر، الأردن، 2001.
25. رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر، مصر، 2009.
26. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، الأردن، 2007.
27. سعيد حسن العزة، تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية، الأردن، 2000.
28. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، مصر 1999.
29. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج منظمي، منشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر 2009.
30. سيد الهواري، القادة صناع التغيير، دار الجيل، مصر، بدون ذكر الطبعة، 2005.
31. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1999.
32. شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، دار المناهج، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.
33. صلاح الدين محمد عبد الباقي، سلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، بدون الطبعة 2004.
34. صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، 2007.
35. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري، الأردن 2010.
36. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري، الأردن الطبعة العربية، 2008.
37. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.

38. فهد خليل زايد، التفكير بطرق مختلفة مهارات وتطبيقات -، دار النفائس، الأردن، 2009.
39. كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة)، دار الفكر للنشر، الأردن، 2007 ص234.
40. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
41. محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان، القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 20.
42. محمد الزويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، مصر، 2007.
43. محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2005.
44. محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2008.
45. محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء. العمليات النمط الإداري)، مؤسسة حورس للنشر، مصر 2002.
46. محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، 2008.
47. محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي، القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوروبي، مصر، بدون ذكر السنة.
48. محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة 2008.
49. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
50. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
51. محمد شفيق، البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-، المكتب الجامعي الحديث مصر، 1990.
52. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008.
53. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
54. مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
55. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر، الأردن 2008.
56. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، بدون ذكر الطبعة، مصر 2003.

- 57.معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر الأردن، 2008.
- 58.مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإبداعية، إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 59.نزيه حمدي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 60.نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات -، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 61.هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الرايه، عمان، 2010.
- 62.هيثم الجندي، دور الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2009.

ثالثا: الكتب بالفرنسية

63. Gille Rotman, L'innovation technologique dans l'industrie, N168, Décembre 2002.
64. H Singh, Organisational behaviour , VK publications, India, 2010.
65. Michel Robert, Mercel Devaux, Stratégie pour innover, dunod paris, 1996.
66. Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, dunod, Paris, 2003.
67. systèmes de management de la qualité principes essentiel et vocabulaire norme international, iso9000, 3édition, 2005.

رابعا: قائمة المجلات

68. أكتف عبد المجيد الصرايرة، رويده خلف الغريب، اثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الرابع، الجامعة الأردنية 2010.
69. الهلال الشريبي الهاللي، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 21، مصر، 2001.
70. شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، الأردن، 2008.
71. شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.
72. ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، السعودية، 2002، ص 10.

73. عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، الأردن، 2009.
74. فايز النجار، نازم ملكاوي، نظم المعلومات وآثارها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، سوريا، 2010.
75. فايز جمعة النجار، نازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010، الأردن.
76. محمد الحراحشة، صلاح الدين إلهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، دراسات العلوم الإدارية، العدد الثاني، الأردن، 2006.
77. مريم بنت محمد عبد الأحمد، استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي وأثره على التعبير لدى طالبات الصف المتوسط، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 107، جامعة تبوك، السعودية.

خامسا: المؤتمرات والندوة العلمية

78. السعيد عواشري، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 4 نوفمبر 2009.
79. بومصباح نبيل، فنان الطيب، أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمة الحديثة ورقة بحثية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، الجزائر.
80. زكريا مطلق الدوري، بشري هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن.
81. سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 17-21 فيفري 2008.
82. شريف غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12-13 ماي 2010، جامعة قالمة، الجزائر.
83. علي فلاح الزعبي، إبراهيم محمد خريس، إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية الملتقى الدولي، جامعة سعد دحطب، البليدة، الجزائر، 2010.
84. كمال رزيق، سمير بن عمور، الإبداع والابتكار كمدخل إستراتيجي لتطوير المناولة الصناعية في الجزائر الندوة الدولية حول المفاولة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر.

85. مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري، لدى مديري فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين، 26-27 أبريل 2006.

86. منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

سادسا: الرسائل الجامعية

87. إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر، 2009-2010.

88. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، 2010.

89. السليم، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2000.

90. إيمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر 2006.

91. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة اليرموك، المملكة العربية السعودية، 2002.

92. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002.

93. سعيد لوصيف، علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2006-2007.

94. سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية لغزة، فلسطين، 2008.

95. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة للحصول على درجة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2008.

96. صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2010.

97. عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في اليمن وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، اليمن، 2009.
98. عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2008.
99. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
100. نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع، رسالة للحصول على درجة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
101. نفل طويرش الدوسري، القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري في الإسلام، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2001.
102. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
103. يوسف مظهر الدهشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، مذكرة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2011.
- (1) المواقع الإلكترونية**
104. أحمد الكردي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، على الموقع:
<http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10090.pdf>، يوم 2012/04/27، 22:33.
105. رقية معاينة، الشخصية والقيادة التحويلية، <http://knol.google.com>، يوم 2012/03/11، 17.30.
106. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، <http://www.hrdiscussion.com>، يوم 2012/03/11، 13.12.
107. عيد العنزي، مفهوم القيادة التحويلية، <http://www.dr-saud-a.com>، يوم 2012/03/11، 17.08.
108. محمد مقبل، الإبداع الإداري، www.succes.gat.com، يوم 2012/03/11، 14.30.
109. <http://baaqi.blogspot.com>، يوم 2012/03/11، 13.15.

الملاحق

قائمة المحكمين لاستمارة البحث

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	الدكتور محمد شنشونة	01
أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	الدكتور كمال منصوري	02
أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	الأستاذ محمد قريشي	03
أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	الأستاذة فيروز شين	04
أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	الأستاذة لطيفة برني	05
أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	الأستاذة جوهرة أقطي	06



استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، تخصص تسيير الموارد البشرية/جامعة محمد خيضر بسكرة.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقرءاءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف: رابح خوني

الطالبة: رندة رياحي

المحور الأول: البيانات الشخصية: يهدف هذا المحور إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. المستوى التعليمي: ثانوي تقني سامي ليسانس
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات شهادة دراسات عليا متخصصة مهندس
5. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: القيادة التحويلية

يهدف هذا الجزء إلى معرفة دور القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبار الفردي) في تحقيق الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية-عين جاسر لذي نرحوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفقا ما ترونه مناسبا من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبـارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: التأثير الكاريزمي						
1.	أتعامل بلباقة مع العاملين					
2.	أحظى بتقدير العاملين					
3.	سمح بقدر كبير من المخاطرة في اتخاذ القرارات					
4.	لدي ثقة كبيرة بالنفس عند مواجهة الصعاب					
5.	أتسم بالصدق مع العاملين					
ثانيا: التحفيز الإلهامي						
6.	أقدر مجهودات الآخرين					
7.	أعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين					
8.	أركز على إنجاز المهام بروح الفريق					
9.	أغرس الحماس لدى المرؤوسين					
10.	أقدم الأهداف العامة للمنظمة على أهدافي الخاصة					
ثالثا: الاستثارة الفكرية						
11.	أبحث دائما عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل					
12.	أعزز إنجازي من خلال أساليب العمل الجديدة					
13.	أعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة					
14.	أشجع على حل المشاكل من خلال المرؤوسين					
15.	أعمل على تعزيز إدراك العاملين للتعامل مع المشكلات					
رابعا: الاعتبار الفردي						
16.	أصغي جيدا لمن يتحدث إلي					
17.	أفوض السلطة للعاملين القادرين على تحمل المسؤولية					
18.	أشارك العاملين في لقاءاتهم الخاصة					
19.	أسعى لتنمية العلاقات الاجتماعية مع العاملين					
20.	أحرص على عدم التمييز بين العاملين					

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي: يهدف هذا الجزء إلى معرفة أبعاد الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الأوراسية للغزل والأغطية-عين جاسر لذا نرجوا من سيادتكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
أولاً: الأصالة						
21.	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل					
22.	أفقد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
23.	أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف فيما أقوم به من عمل					
24.	أحرص على تقديم أفكار قيمة					
25.	أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى					
ثانياً: المرونة						
26.	أحاول إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد					
27.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل					
28.	أرفض الحلول القديمة لحل المشكلة					
29.	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى					
30.	أغير موقفي عندما لا أراه صائباً					
ثالثاً: روح المخاطرة						
31.	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل تتناسب ومعطيات المحيط					
32.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال					
33.	بعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار					
34.	لدي الاستعداد لمواجهة النتائج					
35.	أميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب					
رابعاً: الحساسية للمشكلات						
36.	أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها					
37.	لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل					
38.	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة					
39.	لدي القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهني					
40.	أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة					

شكراً على حسن تعاونكم

Echelle I E : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	20

Echelle I E : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	20

Echelle I E : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	40

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	40	80,0	80,0	80,0
أنثى	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20 إلى 29	12	24,0	24,0	24,0
من 30 إلى 39	13	26,0	26,0	50,0
من 40 إلى 49	21	42,0	42,0	92,0
من 50 فما فوق	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	24	48,0	48,0	48,0
تقني سامي	5	10,0	10,0	58,0
ليسانس	18	36,0	36,0	94,0
مهندس	1	2,0	2,0	96,0
شهادة دراسات عليا متخصصة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	11	22,0	22,0	22,0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	16,0	16,0	38,0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	8,0	8,0	46,0
من 15 سنة فأكثر	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau de fréquences

أتعامل بلباقة مع العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	4,0
محايد	2	4,0	4,0	8,0
موافق	16	32,0	32,0	40,0
موافق تماما	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحظى بتقدير العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
محايد	1	2,0	2,0	4,0
موافق	21	42,0	42,0	46,0
موافق تماما	27	54,0	54,0	100,0

أحظى بتقدير العاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	1	2,0	2,0	4,0
	موافق	21	42,0	42,0	46,0
	موافق تماما	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أسمح بقدر كبير من المخاطرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	9	18,0	18,0	22,0
	محايد	10	20,0	20,0	42,0
	موافق	15	30,0	30,0	72,0
	موافق تماما	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

لدي ثقة كبيرة بالنفس عند مواجهة الصعاب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	2	4,0	4,0	6,0
	موافق	15	30,0	30,0	36,0
	موافق تماما	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أتسم بالصدق مع العاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	1	2,0	2,0	6,0
	موافق	13	26,0	26,0	32,0
	موافق تماما	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أقدر مجهودات الآخرين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	2	4,0	4,0	6,0
	موافق	18	36,0	36,0	42,0
	موافق تماما	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أعمل على إستشارة روح التحدي بين العاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	6	12,0	12,0	16,0
	موافق	25	50,0	50,0	66,0
	موافق تماما	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أركز على إنجاز المهام بروح الفريق

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	3	6,0	6,0	12,0
	موافق	21	42,0	42,0	54,0
	موافق تماما	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أغرس الحماس لدى المرؤوسين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	4,0
	محايد	8	16,0	16,0	20,0
	موافق	19	38,0	38,0	58,0
	موافق تماما	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أقدم الأهداف العامة للمنظمة على أهدافي الخاصة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
غير موافق	2	4,0	4,0	8,0
محايد	4	8,0	8,0	16,0
موافق	17	34,0	34,0	50,0
موافق تماما	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أبحث دائما عن أفكار جديدة لحل مشكلات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	8,0	8,0	8,0
موافق	18	36,0	36,0	44,0
موافق تماما	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أعزز إنجازي من خلال أساليب العمل الجديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
محايد	1	2,0	2,0	8,0
موافق	21	42,0	42,0	50,0
موافق تماما	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	4,0	4,0	6,0
محايد	5	10,0	10,0	16,0
موافق	15	30,0	30,0	46,0
موافق تماما	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أشجع على حل المشاكل من خلال المروسين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	14,0
	محايد	7	14,0	14,0	28,0
	موافق	20	40,0	40,0	68,0
	موافق تماما	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أعمل على تعزيز إدراك العاملين للتعامل مع المشكلات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	8,0
	محايد	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	21	42,0	42,0	64,0
	موافق تماما	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أصغي جيدا لمن يتحدث إلي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	3	6,0	6,0	8,0
	موافق	13	26,0	26,0	34,0
	موافق تماما	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أفوض السلطة للعاملين القادرين على تحمل المسؤولية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	1	2,0	2,0	8,0
	محايد	7	14,0	14,0	22,0
	موافق	17	34,0	34,0	56,0

موافق تماما	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أشراك العاملين في لقاءاتهم الخاصة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	4	8,0	8,0	18,0
محايد	6	12,0	12,0	30,0
موافق	22	44,0	44,0	74,0
موافق تماما	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أسعى لتنمية العلاقات الاجتماعية مع العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق	3	6,0	6,0	12,0
محايد	6	12,0	12,0	24,0
موافق	17	34,0	34,0	58,0
موافق تماما	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحرص على عدم التمييز بين العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	1	2,0	2,0	4,0
محايد	1	2,0	2,0	6,0
موافق	17	34,0	34,0	40,0
موافق تماما	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	6,0	6,0	6,0

موافق	22	44,0	44,0	50,0
موافق تماما	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	5	10,0	10,0	10,0
غير موافق	12	24,0	24,0	34,0
محايد	2	4,0	4,0	38,0
موافق	22	44,0	44,0	82,0
موافق تماما	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحرص على معرفة أوجه القصور و الضعف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
محايد	5	10,0	10,0	16,0
موافق	23	46,0	46,0	62,0
موافق تماما	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحرص على تقديم أفكار قيمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	4	8,0	8,0	10,0
محايد	3	6,0	6,0	16,0
موافق	19	38,0	38,0	54,0
موافق تماما	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	3	6,0	6,0	6,0

غير موافق	3	6,0	6,0	12,0
محايد	3	6,0	6,0	18,0
موافق	17	34,0	34,0	52,0
موافق تماما	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحاول إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
محايد	3	6,0	6,0	14,0
موافق	19	38,0	38,0	52,0
موافق تماما	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	6	12,0	12,0	14,0
محايد	9	18,0	18,0	32,0
موافق	17	34,0	34,0	66,0
موافق تماما	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أرفض الحلول القديمة لحل المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	4	8,0	8,0	8,0
غير موافق	7	14,0	14,0	22,0
محايد	8	16,0	16,0	38,0
موافق	14	28,0	28,0	66,0
موافق تماما	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	6,0
	محايد	5	10,0	10,0	16,0
	موافق	23	46,0	46,0	62,0
	موافق تماما	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أغير موافقي عندما لا أراه صانبا

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	6,0	6,0	6,0
	غير موافق	5	10,0	10,0	16,0
	محايد	1	2,0	2,0	18,0
	موافق	18	36,0	36,0	54,0
	موافق تماما	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أحرص على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	5	10,0	10,0	14,0
	موافق	16	32,0	32,0	46,0
	موافق تماما	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	5	10,0	10,0	16,0
	موافق	13	26,0	26,0	42,0
	موافق تماما	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة بعزيمة وإصرار

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	2	4,0	4,0	6,0
	محايد	6	12,0	12,0	18,0
	موافق	17	34,0	34,0	52,0
	موافق تماما	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

لدي الاستعداد لمواجهة النتائج

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
	محايد	6	12,0	12,0	20,0
	موافق	15	30,0	30,0	50,0
	موافق تماما	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أميل إلى المغامرة في تحدي الصعاب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	7	14,0	14,0	18,0
	محايد	10	20,0	20,0	38,0
	موافق	15	30,0	30,0	68,0
	موافق تماما	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	10,0
	محايد	9	18,0	18,0	28,0
	موافق	19	38,0	38,0	66,0
	موافق تماما	17	34,0	34,0	100,0

أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
	غير موافق	4	8,0	8,0	10,0
	محايد	9	18,0	18,0	28,0
	موافق	19	38,0	38,0	66,0
	موافق تماما	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	10,0
	محايد	6	12,0	12,0	22,0
	موافق	20	40,0	40,0	62,0
	موافق تماما	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	5	10,0	10,0	20,0
	موافق	25	50,0	50,0	70,0
	موافق تماما	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

لدي القدرة على توقع الحل للمشكلات التي تواجهني

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	6	12,0	12,0	14,0
	موافق	30	60,0	60,0	74,0
	موافق تماما	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	6,0	6,0	6,0
غير موافق تماما	3	6,0	6,0	12,0
غير موافق	5	10,0	10,0	22,0
محايد	22	44,0	44,0	66,0
موافق	17	34,0	34,0	100,0
موافق تماما	50	100,0	100,0	
Total				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,778 ^a	,605	,596	,36360

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة,

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	9,700	1	9,700	73,372	,000 ^a
Régression					
Résidu	6,346	48	,132		
Total	16,046	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), التحويلية القيادة,

b. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,564 ^a	,319	,304	,47727

a. Valeurs prédites : (constantes), الكاريزمي التأثير,

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	5,112	1	5,112	22,444	,000 ^a
Régression					

Résidu	10,934	48	,228	
Total	16,046	49		

a. Valeurs prédites : (constantes), الكاريزمي التأثير

b. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,744 ^a	,553	,544	,38661

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلهامي التحفيز

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,872	1	8,872	59,357	,000 ^a
	Résidu	7,174	48	,149		
	Total	16,046	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), الإلهامي التحفيز

b. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,534	,525	,39457

a. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية الاستتارة

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,573	1	8,573	55,069	,000 ^a
	Résidu	7,473	48	,156		
	Total	16,046	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية الاستتارة

b. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,374 ^a	,140	,122	,53633
---	-------------------	------	------	--------

a. Valeurs prédites : (constantes), الفردي الاعتبار

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,239	1	2,239	7,785	,008 ^a
	Résidu	13,807	48	,288		
	Total	16,046	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), الفردي الاعتبار

b. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الابداع التنظيمي ذكر	40	4,0913	,57933	,09160
الابداع التنظيمي أنثى	10	3,9100	,54711	,17301

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
		الابداع التنظيمي			
	Hypothèse de variances égales	,009	,926	,894	48
	Hypothèse de variances inégales			,926	14,490

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
		الابداع التنظيمي		
	Hypothèse de variances égales	,376	,18125	,20274
	Hypothèse de variances inégales	,370	,18125	,19577

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes	
		Intervalle de confiance 95% de la différence	
		Inférieure	Supérieure
الابداع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	-,22638	,58888
	Hypothèse de variances inégales	-,23730	,59980

ONEWAY Y BY Age /MISSING ANALYSIS.

A 1 f Act eur

ANOVA

الابداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,396	3	,465	1,461	,237
Intra-groupes	14,650	46	,318		
Total	16,046	49			

ONEWAY Y BY level /MISSING ANALYSIS.

A 1 f Act eur

ANOVA

الابداع التنظيمي

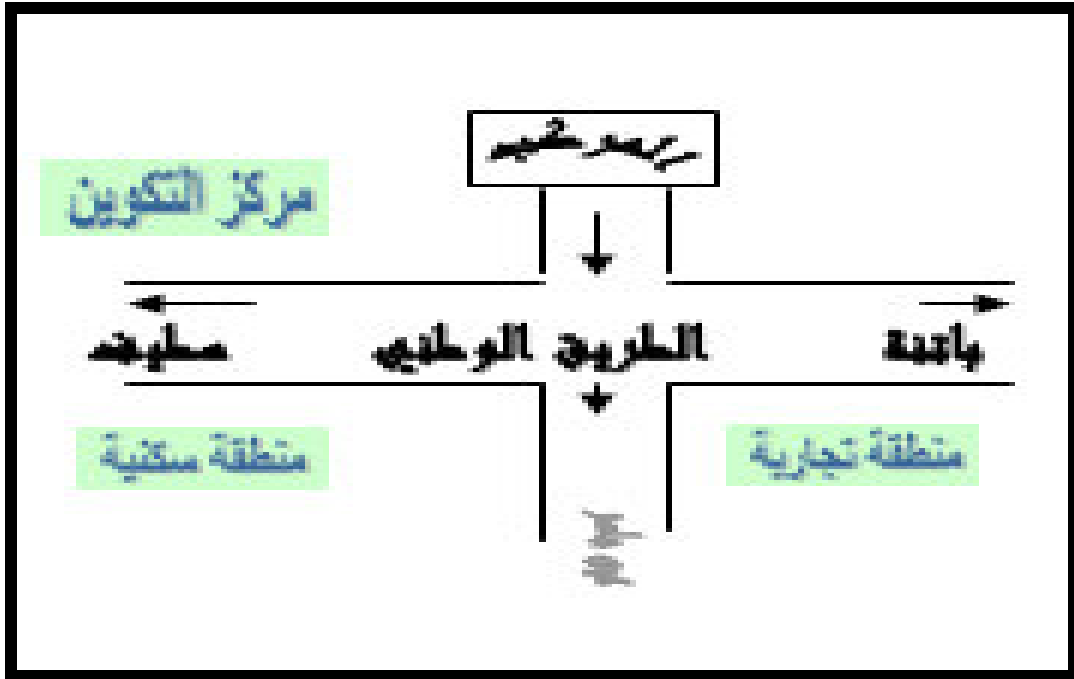
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,537	4	,384	1,192	,328
Intra-groupes	14,510	45	,322		
Total	16,046	49			

ONEWAY Y BY exprie /MISSING ANALYSIS.

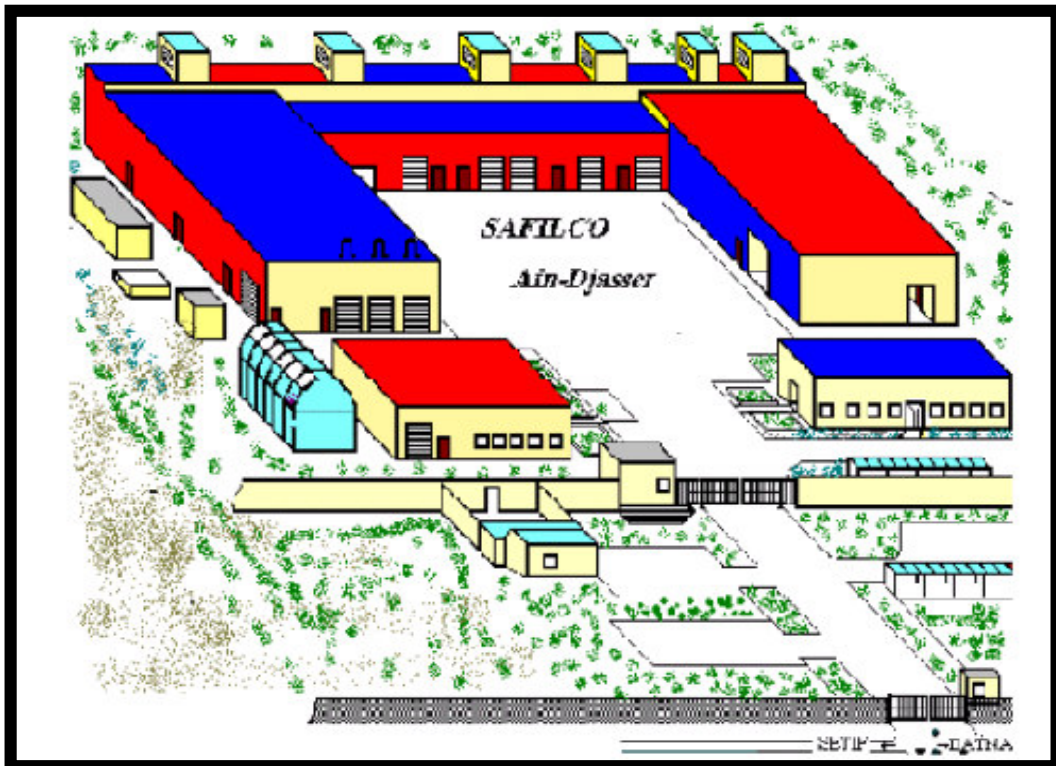
ANOVA

الابداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,624	3	,208	,621	,605
Intra-groupes	15,422	46	,335		
Total	16,046	49			



الهيكل الجغرافي للمركب - SAFILCO



رسم هندسي للمركب - SAFILCO

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
98	نسبة توزيع الجنس على أفراد المجتمع	01
99	نسبة توزيع السن على أفراد المجتمع	02
100	نسبة توزيع المستوى التعليمي على أفراد المجتمع	03
101	نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة على أفراد المجتمع	04

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين المداخل الثلاثة	32
02	يوضح السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	45
03	خصائص الإبداع التنظيمي	69
04	أنواع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	72
05	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	92
06	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	92
07	معامل الارتباط لفقرات المحور الأول "القيادة التحويلية" والدرجة الكلية لنفس المحور	94
08	معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني "الإبداع التنظيمي" والدرجة الكلية لنفس المحور	95
09	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الصدق	97
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	97
11	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	98
12	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	99
13	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	101
14	تحليل العبارات حول محور القيادة التحويلية	102
15	تحليل العبارات حول محور الإبداع التنظيمي	107
16	دراسة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي	113
17	اختبار تحليل التباين للفرضية الرئيسية المحورية	113
18	دراسة علاقة التأثير الكاريزمي بالإبداع التنظيمي	114
19	اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى	115
20	دراسة علاقة التحفيز الإلهامي بالإبداع التنظيمي	115
21	اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية	116

117	دراسة علاقة الاستثارة الفكرية بالإبداع التنظيمي	22
117	اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة.	23
118	دراسة علاقة الاعتبار الفردي بالإبداع التنظيمي	24
118	اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة	25
120	اختبار التجانس t - Test حسب الجنس	26
121	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي للإبداع التنظيمي حسب السن	27
122	ANOVA لتحليل التباين الأحادي للإبداع التنظيمي حسب المستوى العلمي	28
123	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي للإبداع التنظيمي حسب عدد سنوات الخبرة	29

فهرس المحتويات

آية قرآنية

شكر وعران

مقدمة عامة

أ.....	تمهيد
ب.....	إشكالية الدراسة
ج.....	فرضيات الدراسة
ج.....	أهمية الدراسة
ه.....	أهداف الدراسة
و.....	نموذج الدراسة
ز.....	الدراسات السابقة

الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية

24.....	تمهيد
25.....	المبحث الأول: ماهية القيادة
25.....	المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها
25.....	أولاً: تعريف القيادة
27.....	ثانياً: أهمية القيادة
27.....	المطلب الثاني: أنواع القيادة

28.....	المطلب الثالث: مصادر قوة القيادة
34.....	المطلب الرابع: نظريات القيادة
34.....	المطلب الخامس: اتجاهات حديثة في القيادة
37.....	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
37.....	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
37.....	أولاً: نشأة القيادة التحويلية
39.....	ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية
41.....	المطلب الثاني: عناصر القيادة التحويلية
45.....	المطلب الثالث: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية
47.....	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات
49.....	المبحث الثالث: ماهية القائد التحويلي
49.....	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
50.....	المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي
51.....	المطلب الثالث: وظائف القائد التحويلي
54.....	المطلب الرابع: أنواع القادة التحويليين
55.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني الإطار النظري للإبداع التنظيمي

57.....	تمهيد
58.....	المبحث الأول: ماهية الإبداع
58.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
61.....	المطلب الثاني: خصائص الإبداع

61.....	المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومعوقاته
61.....	أولاً: أهمية الإبداع
62.....	ثانياً: معوقات الإبداع
65.....	المطلب الرابع: أنواع الإبداع
66.....	المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي
66.....	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي
68.....	المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي وعناصره
68.....	أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي
69.....	ثانياً: عناصر الإبداع التنظيمي
70.....	المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته
70.....	أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي
73.....	ثانياً: مستويات الإبداع في المنظمات
76.....	المطلب الرابع: نظريات الإبداع التنظيمي
79.....	المبحث الثالث: مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي
79.....	المطلب الأول: مساهمة التأثير الكاريزمي في تحقيق الإبداع التنظيمي
80.....	المطلب الثاني: مساهمة التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي
80.....	المطلب الثالث: مساهمة الاستثارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي
81.....	المطلب الرابع: مساهمة الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي
82.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث الإطار التطبيقي للدراسة

دراسة حالة المؤسسة الأوراسية للغزل والأعطية

84.....	تمهيد
85.....	المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة
85.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأوراسية للغزل والأغذية
86.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
90.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
90.....	المطلب الأول: منهج الدراسة
91.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
91.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة
93.....	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
93.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
93.....	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
94.....	أولاً: صدق أداة الدراسة
97.....	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
96.....	ثالثاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة
102.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
102.....	أولاً: تحليل العبارات وتفسير النتائج
112.....	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة
124.....	خلاصة الفصل

الخاتمة العامة

126.....	النتائج
127.....	التوصيات

قائمة المراجع

129..... المراجع باللغة العربية

132..... مراجع بالفرنسية

قائمة الملاحق