

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين

دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين

-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

بوزيدي راجح

\*إعداد الطالبتين:

✓ صباح يونسى

✓ كريمة غديري

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة الصديق بن يحيى	سلامنة محمد
ممتحناً	جامعة الصديق بن يحيى	بوخممخ عبد الفتاح
مشرفاً ومقرراً	جامعة الصديق بن يحيى	بوزيدي راجح

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين

دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين

-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

بوزيدي رابح

\*إعداد الطالبين:

✓ صباح يونسى

✓ كريمة غديري

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الصديق بن يحيى	سلامنة محمد
ممتحنا	جامعة الصديق بن يحيى	بوخمخ عبد الفتاح
مشرفا ومقررا	جامعة الصديق بن يحيى	بوزيدي رابح

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر وتقدير

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه شكرا يليق بجلال وجهه  
وعظيم سلطانه وعلى الرسول تعظيما لشأنه وبعد:

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم  
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله" نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من  
ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة ونخص بالذكر  
الأستاذ المشرف "بوزيدي رابح" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ومساعدته  
لنا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا العمل  
نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة وإبداء الملاحظات السديدة  
حولها

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل رؤساء وعمال مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل  
ونشكر كل من ساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد

## إهداء :

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين... " سيدنا  
محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى معنى الحب والحنان ... إلى من كان دعائها سر ناجحي وحنانها بلسم جراحي "أمي  
الحبيبة" حفظها الله وأطال عمرها؛

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل  
اسمه بكل افتخار

إلى رفقاء دربي ومن أشارك معهم لحظات حياتي أخواتي إيمان، صبرينة، إكرام، أحلام.

إلى روح جدي وجدتي وعمتي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته

إلى كل من جعل العلم نبراسا ليضيء به درب العلم والإيمان أساتذتي الكرام.

إلى كل صديقاتي ورفيقاتي دربي.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

إلى كل طالب علم يسعى ويواصل طريقه للعمل

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر موارد بشرية دفعة 2021-2022.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

كريمة

## إهداء :

بسم الله الرحمن الرحيم

(واخفض لهما جناح الدل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا)

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن

نبح حنانها سقتني منحتني الحب والحنان وربتي بلطف ورعتني إلى تلك المرأة

العظيمة أمي الحبيبة

إلى أعظم الرجال ورمز الحب والعطاء الى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي وأفنى

حياته من أجل تعليمي إلى سندي في الحياة إلى ذلك الرجل العظيم

أبي الحبيب

إلى كل من سكن قلبي، إخوتي وأخواتي، وجميع عائلتي صغارا وكبارا.

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل الطلبة

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل خاصة عمال مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل

إلى كل من رحلوا عنا وبقوا في قلوبنا

إلى أصدقائي وزملائي في مشواري التعليمي

صباح

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية
11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة
12	المطلب الأول: مفهوم القيادة
13	المطلب الثاني: عناصر القيادة
14	المطلب الثالث: نظريات القيادة
15	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار القيادة
16	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
16	المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية
17	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية
18	المطلب الثالث: مبادئ وأنماط القيادة التحويلية
20	المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية
21	المبحث الثالث: دور القائد التحويلي
22	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي
23	المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي
24	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

## قائمة المحتويات

25	المطلب الرابع: معوقات نجاح القائد التحويلي
26	خلاصة:
27	الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري
28	تمهيد:
29	المبحث الأول: ماهية الإبداع
29	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
31	المطلب الثاني: أنواع الإبداع
33	المطلب الثالث: مستويات الإبداع
35	المطلب الرابع: مراحل الإبداع
37	المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري
37	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
39	المطلب الثاني: أبعاد الإبداع الإداري
40	المطلب الثالث: نظريات الإبداع الإداري
43	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري
45	المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري
45	المطلب الأول: أثر التأثير المثالي في الإبداع الإداري
45	المطلب الثاني: أثر الدافعية الإلهامية في الإبداع الإداري
46	المطلب الثالث: أثر الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري
46	المطلب الرابع: أثر الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري
47	الخلاصة
48	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين

## قائمة المحتويات

50	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الكاتمية للفلين
51	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وأهدافها
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاتمية للفلين
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
60	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
62	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
68	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
73	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية
77	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع الإداري
79	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة
86	خاتمة
90	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	الملخص

## قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
51	جدول رقم (01): توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة
60	الجدول رقم (02): معاملات ترجيح أداة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي
61	الجدول رقم (03): توزيع سلم ريكارت الخماسي
62	الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد "التأثير المثالي"
63	الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الدافعية الإلهامية"
64	الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لبعد "الاستثارة الفكرية"
65	الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لبعد "الاعتبار الفردي"
65	الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لمحور القيادة التحويلية ككل
66	الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الإبداع الإداري"
67	الجدول رقم (10): الاتساق البنائي لمحاور الدراسة
68	الجدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ
69	الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
70	الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن
71	الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
72	الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
73	الجدول رقم (16): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي
74	الجدول رقم (17): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الدافعية الإلهامية"
75	الجدول رقم (18): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثارة الفكرية
76	الجدول رقم (19): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الاعتبار الفردي"
77	الجدول رقم (20): استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الإبداع الإداري
80	الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للمتغير المستقل "القيادة التحويلية" والتابع "الإبداع الإداري"
81	الجدول رقم (22): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات الفرعية
81	الجدول رقم (23): نتائج التحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
32	الشكل رقم (01): أنواع الإبداع
53	الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين
69	الشكل رقم (03): توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس
70	الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
71	الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
72	الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

## قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

---

### قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01: الاستبيان

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق رقم 03: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

الملحق رقم 04: ثبات أداة الدراسة

الملحق رقم 05: التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية

الملحق رقم 06: المتوسطات والانحرافات المتعلقة بمحوري القيادة التحويلية والابداع الإداري

الملحق رقم 07: نتائج تباين الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

الملحق رقم 08: نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الإنجاز المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها وهو ما فرض على المنظمات إيجاد طرائق ونبد الطرائق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرائق جديدة وحلول سريعة.

ويعتبر أسلوب القيادة التحويلية من بين الأساليب القيادة الحديثة التي تمتلك القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة تلك التحديات من خلال تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم وفي أدوارهم الرسمية وغير الرسمية.

كما أصبح الإبداع في الوقت الحالي أكبر حل للكثير من المشكلات التي تواجهها المنظمات لذا فإن مستقبل المنظمات لا يعتمد فقط على القوى العاملة بها وإنما يعتمد أيضا على توفير العاملين المبدعين في مختلف المجالات ولكي يتحقق الإبداع الإداري لابد من توفير قيادة واعية تتجه إلى إحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة ويعمل باستمرار على تنمية المورد البشري الذي هو أساس أي نجاح، الذي أطلق عليه اسم القيادة التحويلية.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل التعمق في معرفة أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين من خلال الأسئلة التالية:

#### 1- التساؤل الرئيسي:

هل للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

ويندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التأثير المثالي في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدافعية الإلهامية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### 1- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلائل ( $\alpha \leq 0.05$ ) القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

### ✓ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التأثير المثالي في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### ✓ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدافعية الإلهامية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### ✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

### ✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية لما تقدمه من إضافات من الناحية النظرية والعلمية كالاتي:

### 1- الناحية النظرية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة أنها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية وهي القيادة التحويلية التي نالت اهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة وكذلك الاهتمام بجمع أهم ما كتب حول متغيري الدراسة المتمثلين في القيادة التحويلية والإبداع الإداري للعاملين في مختلف المراجع من الكتب، رسائل، دوريات، ومقالات.

## 2- الناحية العلمية:

تبرز أهمية الدراسة ميدانيا في محاولة إبراز أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين والتعرف على واقعها في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، والنتائج والاقتراحات التي تستخرج بها.

### رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

- ✓ التعرف على مدى ممارسة نمط أو أسلوب القيادة التحويلية لدى مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.
- ✓ التعرف على واقع الإبداع الإداري للمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.
- ✓ دراسة أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### خامسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار فرضيات الدراسة قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تكوين الإطار النظري والتطبيقي للبحث لمعرفة "أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين" إضافة إلى جمع البيانات الخاصة بالمتغيرين عن طريق مصدرين:

- ✓ المصدر الأول: يتمثل في الاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات واختيار فرضيات الدراسة والتوصل إلى النتائج.
- ✓ المصدر الثاني: يتمثل في مختلف المراجع من كتب أو أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير وذلك بغية إثراء الجانب التطبيقي والميداني للدراسة.

### سادسا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع سبب اختيار الموضوع للأسباب التالية:

#### 1- الأسباب الذاتية:

- ✓ الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع (القيادة، الإبداع).
- ✓ محاولة معرفة مدى الاهتمام مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل بهذين المتغيرين.
- ✓ الرغبة في التعرف وتعميق المعارف حول هذا الموضوع.

#### 2- الأسباب الموضوعية:

- ✓ كون موضوع الدراسة يتماشى مع تخصص الموارد البشرية.
- ✓ حداثة الموضوع وقلة البحوث والدراسات التي تناولت المتغيرين معا أي القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

### سابعاً: إطار الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

## 1- الإطار الموضوعي:

ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الإبداع الإداري للعاملين.

## 2- الإطار المكاني:

اقتصرت المجال المكاني للدراسة في مؤسسة الكاتمية للفلين بجبيل.

## 3- الإطار الزمني:

طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

## ثامنا: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية:

### 1- الدراسات باللغة العربية:

دراسة الغامدي (2000م) بعنوان "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية".

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة كما أنها تملك خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وأن الوكلاء والعمداء يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية لتولي المناصب الأكاديمية والعمل على إعداد الكوادر القيادية الجامعية من خلال عقد الدورات الإدارية والاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تنتفد في مراكز التدريب الأمريكية.

دراسة العامري (2011م) بعنوان "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين".

والتي تهدف إلى التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة وإبراز ما توصلت إليه الدراسات الميدانية عن أهمية وأثر القيادة التحويلية على الجوانب المختلفة للمنظمة، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية، والتعرف على رؤية الموظفين عن مدى الحاجة إلى إجراء التغيير في المؤسسات العامة أي مدى قبول هذا التغيير، وبيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع دراسته من موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار 15 مؤسسة عشوائية في مدينة الرياض وتم اختيار مفردات الدراسة من هذه

المؤسسات بنسب متساوية متضمنة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية حيث تم اختيار 600 مفردة كونت مفرداتها لدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أوردها الباحث كما يلي:

أن هذه الدراسة أبرزت أهمية موضوع القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً وأن للقيادة التحويلية آثار إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي للمنظمة ككل، وقد أوضح الباحث أن نتائج التحليل الوصفي الإحصائي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية وأن الاتجاه العام لمعظم مفردات الدراسة يؤكد على أهمية التغيير وضرورته للمؤسسات العامة كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن الموظفين الذين يرون أن المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى تغيير في شتى مجالاتها يرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من السمات القيادية التحويلية، كما أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هناك علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير قبل التغيير.

دراسة محمد عبد الله محمود (2013م) بعنوان: "دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة الدراسة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الكلفة، الجودة، الإبداع)، قدم البحث إطاراً نظرياً مفاهيمياً للمتغيرين وجرى اختيار مستشفيات القطاع الخاص ميدانياً لإجراء الجانب الميداني للبحث، حددت مجموعة من الفرضيات كإجابات محتملة لمشكلة البحث، والتي جرى اختبارها بأدوات إحصائية متعددة، وتم إعداد استمارة الإستبانة ووزعت على المدراء العاملين في مدراء الأقسام والشعب في 07 مستشفيات من مستشفيات القطاع الخاص، من مجموع 11 مستشفى، وبلغ عددهم 96 مديراً كعينة البحث.

توصل البحث إلى أن الميزة التنافسية تتأثر وترتبط بالنمط القيادي التحويلي، وأوصى البحث بضرورة المحافظة على المستويات العالية لأبعاد القيادة التحويلية في المستشفيات المبحوثة، وتعزيز هذا النمط القيادي، حيث أنه يساهم في تحقيق عدة أبعاد للميزة التنافسية.

## 2- الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة Nale Lehmann وآخرون (2015م) بعنوان: "كيف تعمل القيادة التحويلية خلال تفاعلات الفريق، تحليل العملية السلوكية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ديناميكية التواصل بين القائد التحويلي والأتباع أثناء تفاعلات الفريق، من وجهة نظر القيادة التحويلية كحل للمشكلات الاجتماعية، وتم اختيار عينة الدراسة والمتمثلة في (30 اجتماع) لفريق حل المشكلات ثم تصويره بالفيديو من منظمتين، قام الباحثون بترميز أسلوب القيادة التحويلية والتفاعلات

السلوكية اللفظية للقيادة ولأعضاء الفريق على مدار اجتماعاتهم بالكامل (30128 وحدة سلوكية في الاجتماع)، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق، توسطت هذه العلاقات الإيجابية من خلال التواصل الذي يركز على حلول القادة، وكشف التحليل المتسلسل لأفكار القادة التحويليين وحلولهم أدت إلى إطلاق بيانات حلول لاحقة من قبل أعضاء الفريق وأن القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالاعتماد على خاصية الاتصال القوى بين القائد والأتباع.

دراسة **Tichy and Devanna بعنوان: "القيادة التحويلية" (1990)**: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية وأبرز خصائصها وممارساتها، وفهم ديناميكيات التغيير الناجحة، وإدراك الهيكلية والعمليات والإجراءات المطلوبة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسة وتألفت عينة الدراسة من 12 قائدا للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح وتميز، وقد استخدم الباحثان منحنى الدراسات النوعية وقاموا بإجراء مقابلات ميدانية مع كل فرد من أفراد العينة.

توصلت الدراسة إلى أن القادة التغيير يشتركون بصورة واضحة في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن القادة الإداريين التقليديين.

دراسة **Hillary Duckett and Elspeth Mcfarlane بعنوان: القيادة التحويلية والذكاء العاطفي (2003م)**.

خلصت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والذكاء العاطفي مفهومان مترادفان، لقد أوضحت الدراسة وبشكل واضح أن المدير يمكن أن يتلقى تدريباً على مستوى عال جداً وأن يكون ممتلكاً لفكر تحليلي متقدم، وأن يخلص لأفكار جديدة ولكنه قد لا يكون قائداً جيداً، فالمدير الذي يمتلك نكاه عاطفياً على مستوى عال يملك القدرة لفهم نفسه وفهم الآخرين وفهم سلوكياتهم، فالأفراد الذين يملكون مستوى عال من الذكاء العاطفي، بالإضافة لعامل العلاقات الاجتماعية يكونون متجهين باتجاه نمط القيادة التحويلية متأثرين بقادتهم فالمنظمة التي تتميز بوجود الذكاء العاطفي بين أفرادها يزداد فيها تعاون العاملين وتزداد الإنتاجية وبالتالي الأرباح إن هذا النجاح مرتبط بانعكاس تأثير القيادة التحويلية على هؤلاء في التحفيز والتشجيع الدائم على الإبداع.

الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري:

### 1- الدراسات باللغة العربية:

دراسة **العنزي (2004م) بعنوان: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض**.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✓ توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا قيمة المكافأة
- ✓ توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عن المألوف.

- ✓ هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
  - ✓ إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).
- دراسة هيجان (1999م) بعنوان: معيقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من 674 فردا من المدراء والمشرفين في الوزارات والمنظمات العامة الحكومية المستقلة والشبه مستقلة، واستخدم فيها الباحث المنهج المسحي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة موزعة على عشر مجالات هي: عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، غياب جو الحرية، غياب الدوافع الداخلية للإبداع، قلة التشجيع من المنظمة، الإفراط في مكافأة النجاح، وضعف مساندة المنظمة للعمل الجماعي، الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم وجود جو المرح والتسلية، وبعد التحليل البيانات والإستبانة باستخدام الأداة المناسبة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- ✓ الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية مازالت قاصرة على توفير مناخ الإبداع بالرغم من توفر العوامل الداخلية للإبداع لدى العاملين فيها.
- ✓ ترتيب معيقات الإبداع الإداري جاء على النحو التالي: الإفراط في مكافأة النجاح، الاعتماد المفرط على الخبراء، عدم وجود جو المرح والتسلية، الخوف من الفشل، غياب جو الحرية، التمسك بالأنماط المألوف، عدم وضوح الرؤية، قلة التشجيع من المنظمات، ضعف مساندة المنظمة للعمل الجماعي، غياب الدوافع الداخلية للإبداع، وأن هذه المعوقات جميعا تتوفر في المنظمات السعودية عدا غياب الدوافع الداخلية للإبداع.
- ✓ أن تخصص المدراء لا يؤثر على مستوى الإبداع في المنظمات العامة السعودية.

دراسة الفرا (2007م) بعنوان: "مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية".

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية من خلال استخدام عدة مؤشرات لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ قرارات حكيمة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل من خلال استخدام العينة التطبيقية والبيانات الأولية والثانوية، وبلغت عينة الدراسة (400) شخص باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ✓ وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية، إلا أن هناك تعطيل لانسياب الأفكار، كما أن التشريعات واللوائح تعيق العمل.
- ✓ الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها.

دراسة (Chen and Aryee 2007) بعنوان أثر التعويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الإطار النظري للدراسة واعتمدت الإستبانة والمقابلة من العاملين في الشركة لتغطية الجانب العلمي للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر غير مباشر للتعويض الإداري على الإبداعي الإداري والولاء التنظيمي في إحدى الشركات الصناعية في الصين.

دراسة (Ling 2010م): بعنوان تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بين شركات التصنيع الماليزي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثير المباشر على فعالية إدارة المعرفة على الإبداع الإداري وتصور فعالية إدارة المعرفة باعتبارها تتألف من فعالية اكتساب المعرفة وفعالية تطبيق المعرفة وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبان تم تطبيقه على عينة (171) شركة من الشركات التصنيع في ماليزيا أظهرت الدراسة النتائج المستمدة من تحليلات الانحدار للأبعاد الثلاثة لفعالية إدارة المعرفة (فعالية اكتساب المعرفة وفعالية تقاسم المعرفة، وفعالية تطبيق المعرفة) ثم العثور فقط على فعالية اكتساب المعرفة بحيث كان لها تأثير إيجابي كبير على الابتكار الإداري وتناقش أيضا الآثار المترتبة على الدراسة، وكذلك الاقتراحات لدراسات مستقبلية.

دراسة اثانوسولا (Athanasoula) بعنوان: "تأثير السلوك القيادي على الإبداع: دراسة مقارنة بين الجامعات الكورية والأمريكية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على الإبداع لطلاب الدراسات العليا الذين يشرفون عليهم في جامعات كورية وأمريكية في تخصصات محددة كالعلوم والرياضيات والهندسة والتكنولوجيا، إذا استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، وتم جمع بين البيانات من خلال الإستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين السلوك القيادي الداعم والمشارك والمتسلط للمرشد الأكاديمي على درجة الإبداع لدى الطلاب في الجامعات محل الدراسة، وتبين أن السلوك القيادي المشارك له تأثير إيجابي على الدافعية الداخلية للطلاب، وأن السلوك القيادي الداعم له تأثير إيجابي على درجة رضا الطلاب.

## تاسعا: صعوبات الدراسة

خلال إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات الموضوعية في الجانبين النظري والتطبيقي، من هذه الصعوبات نذكر:

- ✓ قلة المراجع المتعلقة بالقيادة التحويلية، مع غموض وتداخل في المفاهيم من طرف المؤلفين، نظرا لأن جهودهم في الترجمة كانت ذاتية؛
- ✓ عدم تفهم الكثير من العاملين في المؤسسة محل الدراسة لموضوع القيادة التحويلية بخصائصها ومتطلباتها، باعتبارها من المفاهيم الجديدة على المؤسسات والإدارة الجزائرية.

## عاشرا: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث يحتوي الفصل الأول على الإطار النظري للقيادة التحويلية والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول القيادة التحويلية، أما المبحث الثاني ماهية القيادة التحويلية والمبحث الثالث تم التعرف فيه على دور القائد التحويلي.

أما في الفصل الثاني فيحتوي على الإطار النظري للإبداع الإداري والمتضمن كذلك ثلاث مباحث يشمل المبحث الأول ماهية الإبداع أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساسيات الإبداع الإداري والمبحث الثالث أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري.

وبالنسبة للفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية والذي تناولنا من خلاله أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

حيث قسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لتقديم مؤسسة الكاتمية للفلين، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة كما تناولنا في المبحث الثالث عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسيات حول القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثالث: دور القائد التحويلي

خلاصة

## تمهيد:

تعد القيادة محورا جوهريا في مختلف المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، فهي تؤدي دورا كبيرا في إدارة المؤسسات وقيادة المرؤوسين وتطوير الأعمال والمنظمات، وهي مجال واسع للبحث العلمي، وتركز القيادة على دور القائد في الارتقاء بأفراد مجموعته لتحقيق أهداف المجموعة وأهداف المؤسسة في أن واحد.

وتعد التحولات الراهنة في مختلف القطاعات سببا في تعدد القيادة ومميزات كل قائد عن زملائه.

كما أن القيادة التحويلية، التي تعتبر اليوم من أكثر الأساليب استخداما في المنظمات، تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وذلك عن طريق التأثير الكاريزمي والاعتبار الفردي والدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية.

وفي هذا الإطار تناولت الدراسة بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة، ماهية القيادة التحويلية ثم دور القائد التحويلي.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

تعتبر القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها أصبح لازما علينا البحث باستمرار عن قيادة فاعلة لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم القيادة وعناصرها وأهم النظريات والعوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة

سنتناول في هذا المطلب تعريف القيادة وأهميتها وأهم خصائصها.

#### أولاً: تعريف القيادة

تعددت مفاهيم القيادة واختلفت من باحث لآخر، نتيجة توجهاتهم وآرائهم الفكرية وفيما يلي موجز عن بعض هذه المفاهيم:

عرف أوريدي تيد (Ordway Tead) القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه<sup>1</sup>.

كما عرفها درويش بأنها القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف<sup>2</sup>.

وتعرف القيادة على أنها العملية التي بموجبها تتحول المنظمة من واقعها الحالي وإلى ما يريدها القائد أن تكون عليه<sup>3</sup>.

وتعرف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة<sup>4</sup>.

وأيضاً تعرف بأنها مهارة التأثير على مجموعة من الناس لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>5</sup>.

مما سبق نرى بأن القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في إنجاز أهداف المجموعة.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 122.

<sup>2</sup> محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا) ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 15.

<sup>3</sup> غزات كريم العدوان، العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 56.

<sup>4</sup> محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011، ص 77.

<sup>5</sup> Muge leyla yildiz, Esra dinc ozcan , organizational climate as a moderator of relationship between transformational leadership and ceativity , international Journal of Business and Management, vol, 1,2014,p 77.

## ثانيا: أهمية القيادة

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة وعليه تظهر أهمية القيادة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ✓ تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

## ثالثا: خصائص القيادة

إن القيادة ضرورية للتفاعل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للمرؤوسين في سلوكهم ومواقفهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. ولهذا يمكن حصر خصائصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- ✓ القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تجريبيا.
- ✓ القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا من أجل تحقيق الهدف.
- ✓ القيادة تعاون وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين المرؤوسين خاصة عند تنفيذ الأهداف.

## المطلب الثاني: عناصر القيادة

إن القيادة باعتبارها فن الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة فهي تتضمن مجموعة من العناصر الأساسية التي تتطلب وتمثل هذه العناصر فيما يأتي:<sup>3</sup>

**أولا - التأثير:** هي القدرة التي يعتمد بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.

<sup>1</sup> أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة جامعة غرداية)، أطروحة الدكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة تسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص 08.

<sup>3</sup> بحري صابر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (القيادة الدافعية، التغيير التنظيمي)، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص

ثانياً- النفوذ: هي القدرة على إحداث تغيير ما أوضع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أوالموقع.

ثالثاً: السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق، وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له.

### المطلب الثالث: نظريات القيادة

لقد تعددت النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة وتتمثل أهم النظريات فيما يلي:

#### أولاً: نظرية السمات

تعيد هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوافر في القائد منها الثبات والإقدام والجرأة المهارة في اتخاذ القرارات ولقد سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم

كما يرى أعضاء هذه النظرية القيادة كونها هبة من السماء للشخص القائد ويعاب، The Great man على هذه النظرية أنها لا تأخذ في الحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه. إذ ليس هنالك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الأوقات ولم يتفق حتى وضعوها على السمات التي يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائداً<sup>1</sup>.

#### ثانياً: النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على أساس أن الموقف هو الذي يواجهه الشخص عندما يواجه جماعة ما، هو الذي يؤدي إلى ظهوره كقائد لها، وبالتالي فهي لا تعتمد على شخصية القائد وداخليته وإنما تستند أساساً إلى منهج بيئي يبين أثر الجماعة وردود أفعالها في تكوين القيادة. في ضوء ذلك فإن المهارات القيادية التي يكتسبها شخص لقيادة جماعة تختلف عن تلك المهارات التي تلزم لقيادة جماعة أخرى، وتعد النظرية الموقفية مدخلا جديدا في القيادة ويرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو القادر على التكيف بأسلوبه الفردي في القيادة ليتناسب مع أية ظروف<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد نفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين. والقيادة إذا في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً.

فالحياة العسكرية مثلا تتطلب سمات معينة في القادة وهذه السمات تتلف من سلاح لأخر، وتختلف كذلك باختلاف المواقف التي يمر بها كل سلاح على حده، ومن هذا نستطيع أن نلمس انه من العسير تحديد السمات

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 183.

<sup>2</sup> فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 185.

الخاصة بالقائد الإداري والقائد الفني والقائد الاجتماعي والسياسي والعسكري يتم تحديد الشروط والوظائف التي يتضمنها كل مجال من هذه المجالات<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار القيادة

إن من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد وعوامل تخص المرؤوسين أنفسهم وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة وفيما يلي توضيحها:<sup>2</sup>

##### أولاً: العوامل التي تخص القائد

من الأمور التي على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- ✓ مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف.
- ✓ القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- ✓ وأخيراً تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

##### ثانياً: عوامل تتعلق بالمرؤوسين

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات وفوق كل هذا وذلك يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.

##### ثالثاً: عوامل بيئية وموقفية وزمنية

يقصد بالعوامل البيئية بيئة العمل عموماً، وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص إذ تلعب هذه العوامل أثر كبيراً في نوع النمط القيادي المتبع. أما العوامل الموقفية فتتعلق بالأسلوب المتبع في القيادة إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة خاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها. كما تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 34.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات، الوظائف)، الطبعة 3، دار وائل، الأردن، 2013، ص 272-273.

## المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري، وقد ظهر الإهتمام بها بسبب حاجة المنظمات لقيادات ابتكارية مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر حيث يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية ورسالة مشتركة، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف القيادة التحويلية وأهميتها وخصائصها ومبادئها وأنماطها والأبعاد المكونة لها.

### المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر أوائل الثمانينات من القرن الماضي، وتمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل دوانتون Downton 1973، إلا أن ظهوره مدخلا مهما في القيادة بدأ مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز Perns James MacGrego في كتابه القيادة في عام 1978 Leadership والذي أكد فيه Perns على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا، لذلك فقد ركز Perns على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له، وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass 1985) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (Multifactor Leadership Questionnaire) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، وفي عام (1993) Bass and Avolio قاما بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة الكامنة والذي يحتوي على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي)، وثلاثة عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بلا استثناء، إدارة عدم التدخل)؛ ويعود الفضل في تطبيق القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال Sergiovanni التي امتدت من 1984 - 1990، وقد وصف Hallinger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول، ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهيا وأكثر تعاونا مع المعلمين وهذا ما دعاه Burns بالقيادة التحويلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة (مشكلات واقعية وحلول عملية)، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 368-369.

## المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

شهد مفهوم القيادة التحويلية اهتماما متزايدا من قبل المفكرين وأدى هذا الاهتمام إلى تعدد مفاهيم القيادة التحويلية لأن المفاهيم تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء المفكرين وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية.

### أولا: تعريف القيادة التحويلية

عرفها (Burns) القيادة التحويلية على أنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق<sup>1</sup>.

كما يعرفها خميس السيد إسماعيل بأنها القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة، وتدفع الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا على أنها قيادة متفرقة (Outstanding) وتهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن القيادة التحويلية تعتبر من الأساليب القيادية التي يسعى القائد من خلالها إلى إحداث تغيير نحو الأفضل وذلك من خلال استعماله لأبعادها المتمثلة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

### ثانيا: أهمية القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في حال تطبيقها داخل المنظمات، ويمكن توضيح تلك الأهمية في النقاط التالية:<sup>4</sup>

- ✓ القيادة التحويلية لا تتأثر بالقوة في مركز معين أو في يد مستوى إداري معين، إنما تساعد تلك القيادة على تفويض السلطات وتمكين الأفراد، والعمل على تعزيز ثقة العاملين في أنفسهم، وذلك من خلال تشكل جماعات وفرق العمل المعتمدة على نفسها ذاتيا.
- ✓ خصائص وسمات القيادة التحويلية يمكن أن تكتسب وتتطور عن طريق التدريب، فبرامج التدريب المطبقة بشكل سليم يمكن أن تحسن من فعالية المديرين والعاملين داخل المنظمة.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 95.

<sup>2</sup> حورية علي شريف يوسف علي شريف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 527.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات، العمليات، وظائف)، الطبعة 2، دار حامد للنشر، الأردن، 2009، ص 233.

<sup>4</sup> رامز رمضان محمد حسن، أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية)، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث الجزء الثاني، مصر، 2019، ص 708.

- ✓ تعمل القيادة التحويلية على تحفيز العاملين من خلال إتباع فكرة "المسؤولية الأخلاقية" حيث يتحول هدف العاملين من تحقيق المصالح الشخصية إلى العمل على تحقيق المصالح العامة للمنظمة.
- ✓ يمكن تطبيق فكرة القيادة التحويلية في أي منظمة وفي مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمات، وبالتالي فإن احتمالية نجاح تطبيق هذه الفكرة تكون كبيرة وخاصة في المنظمات التي تسعى إلى التطوير والتغيير الجدي.

### ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها القيادة التحويلية ويمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **تكوين رؤية إستراتيجية:** تعد الرؤية هي جوهر القيادة التحويلية ويقصد بها وضع خطة إستراتيجية يحدد فيها أهداف المنظمة، والتي يتم حشد جهود العاملين بالمنظمة لتنفيذها؛
- 2- **نقل وتوصيل الرؤية:** وتعد هذه المرحلة بمثابة الإجراء الخاص بنقل معنى الرؤية للعاملين بالمنظمة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات؛
- 3- **وضع الرؤية في إطار عملي:** بمعنى الخروج من إطار الاجتماعات والأعمال اليومية المعتادة إلى أعمال مهمة تعكس الرؤية بالشكل الذي يزيد من ولاء المرؤوسين للقيادة؛
- 4- **بناء الولاء والالتزام بالرؤية الموضوعية:** وذلك من خلال تحفيز المرؤوسين لتبني الرؤية واعتبارها رؤيتهم الخاصة، ودمج المرؤوسين في العمليات والإجراءات المكونة للرؤية، ونشر الأحاديث والقصص والرموز التي تدعم بناء هذه الرؤية، وذلك بهدف منح المرؤوسين الطاقة اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة.

### المطلب الثالث: مبادئ وأنماط القيادة التحويلية

#### أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها "Koehler و Pankowsk" كما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **النظر للمنظمة كنظام:** اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن يصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.
- 2- **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني كخطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقها لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء

<sup>1</sup> زكي محمود صقر، (دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية)، كلية التجارة، جامعة الزقازق، مصر، 2010، ص ص 213-214.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم الضو عبد العال، الدور الوسيط للتفكير الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس المحدودة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020، ص ص 14 - 15.

التنظيمي، والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصل لجميع المعنيين.

3- تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبها: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فالجميع مسؤول عن تطوير الأداء والارتقاء به، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

5- تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

7- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

8- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التغيير المستمر للمحافظة على الإنجازات فهو يعني أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير للآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

## ثانيا: أنماط القيادة التحولية

للقيادة التحولية عدة أنماط منها:

### 1- القيادة العقلانية (Intellectual Leadership)

يستخدم مصطلح عقلي (Intellectual) للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، ويمكن تعريفه بأنه: "اهتمام الشخص بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الأنية"، ويشير إلى أن القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحولية وذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في الإطار الأخلاقي، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفقا لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع<sup>1</sup>.

### 2- القيادة الإصلاحية (Reform Leadership)

<sup>1</sup> صياحي الأخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعربريج)، أطروحة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019، ص ص 68 - 69.

إن القادة الحقيقيون يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، مما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع القادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية<sup>1</sup>.

### 3- القيادة الثورية (Revolutionar Leadership)

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

- ✓ أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد وربما الحياة.
- ✓ الثورة مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والإحداث السياسية.
- ✓ الثورة تتطلب الصراع - شأنها شأن أي قيادة - ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه أي نمط آخر من أنماط القيادة.
- ✓ بشكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: أبعاد القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة أبعاد نقتصر على بعض منها:

#### أولا: التأثير الإلهامي

إن يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة.

<sup>1</sup> عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017، ص29.

<sup>2</sup> خديجة بنت أحمد صديق كنعانة، القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي (دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 61.

فالقائد الكاريزمي يضع المعنى والمغزى، من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما انه يملك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكارا عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيره من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة، تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين<sup>1</sup>.

### ثانيا: الدافعية الإلهامية

يتمتع بعض القادة بمواهب سلوكية من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية، والذكاء والحماسة والمثالية في روح الفريق حيث يقوم القادة التحويليين بإلهام تابعيهم لتمثيل معنى العمل والتحدي، ويثيرون فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة<sup>2</sup>.

### ثالثا: الاستثارة الفكرية

يتصرف القادة التحويليين بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين، 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 القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال وجود خطأ ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا، فلا يوجد عندهم شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديده، وتغييره والاستغناء عنه<sup>3</sup>.

### رابعا: الاعتبارات الفردية

لكل فرد من الأتباع شخصياته وميوله ورغباته واحتياجاته الخاصة التي قد تختلف عن غيره، والقائد الملهم هو الذي يقدر الاختلاف والتباين بين مرؤوسه، يتعامل مع كل فرد وفق شخصيته، ويوظف ذكائه العاطفي للتعامل الايجابي معهم ويعمل على تحقيق احتياجاتهم فرادى ومجتمعين، ينصح ويوجه نفسه أولا على نفسيات أتباعه وما يميز كل واحد عن غيره باعتبار الفروق الفردية التي خص الله بها خلقه ليتميز كل واحد عن سواه<sup>4</sup>.

## المبحث الثالث: دور القائد التحويلي

للقائد دور مهم في تسيير وتحسين وتطوير سير مختلف العمليات والوظائف والإدارات داخل المؤسسة وقد خصصنا في هذا المبحث التعرف على مفهوم القائد التحويلي واهم وظائفه والتحديات التي تواجهه ومعيقاته نجاحه

<sup>1</sup> شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 21.

<sup>2</sup> ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة 1، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 298-299.

<sup>3</sup> توفيق زايد محمد الرقب، درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية

التربوية المتخصصة، جامعة الملك سعود، المجلد 06، العدد 10، الأردن، 2017، ص 122.

<sup>4</sup> سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدي، إستراتيجيات القيادة التحولية، الطبعة 1، كنوز المعرفة، السعودية، 2011، ص ص 21 - 22.

## المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

سنترك في هذا المطلب إلى تعريف القائد التحويلي وإبراز أهم خصائصه

### أولاً: تعريف القائد التحويلي

تختلف تعريفات القائد التحويلي لاختلاف وجهات نظر الباحثين ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

**عرف ترفينو** القائد التحويلي "بأنه الشخص القادر على صياغة رؤية مستقبلية دقيقة لمؤسساته، وتعمل على مواكبة كافة التطورات التي تطرأ في مجال عملها وتعمل على تطوير مؤسسات بما يتناسب مع ذلك"<sup>1</sup>.

**ويرى عباس** أن القائد التحويلي هو "القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويتفهم مستخدماً كثيراً من الوسائل غير التقليدية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين"<sup>2</sup>.

**ولقد عرفه Jones** "بأنه الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فحسب وإنما في العمليات الداخلية أيضاً"<sup>3</sup>. من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن القائد التحويلي هو القائد القادر على توجيه وحث المرؤوسين وتحفيزهم للعمل وتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد من رفع مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:<sup>4</sup>

- ✓ ينظر القائد التحويلي لنفسه على أنه معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظمة.
- ✓ القائد التحويلي شجاع محب للمخاطرة المحسوبة سواء في التفكير أم في التنفيذ أم في الأسلوب.
- ✓ القائد التحويلي قادر على التعامل الفعال مع المواقف المعقدة والغامضة.
- ✓ القائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان.
- ✓ القائد التحويلي لديه قابلية للتعلم مدى الحياة.
- ✓ القائد التحويلي لديه مقدرة على بلورة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.

<sup>1</sup> علي وليد يوسف عزاونة، دور القيادة التحولية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص 15.

<sup>2</sup> هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحولية وعلاقتها بفعالية القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القصيم، المجلد 18، العدد 03، 2017، ص 616.

<sup>3</sup> سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بالنمط القيادة التحولية (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، العراق، 2015، ص 113.

<sup>4</sup> سامي حسن جمعة الوحش، درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، وزارة التربية والتعليم، المجلد 09، العدد 05، 2021، ص 345.

- وأكد كلا من (Barbuto & Bubach , 2006) أن هناك مجموعة أخرى من الخصائص للقادة التحويليين أهمها:<sup>1</sup>
- ✓ امتلاك القائد التحويلي لمجموعة من الخصائص الشخصية والفنية التي تمكنه من قيادة الآخرين بشكل جيد.
  - ✓ يسعى القائد التحويلي لإقامة علاقات جيدة مع الأفراد العاملين من خلال تفهمهم والاهتمام بهم وتمكينهم في العمل وتقدير الدعم لهم وتعزيز الروح المعنوية لهم.
  - ✓ امتلاك القائد التحويلي الخبرات والمهارات الكافية لمواجهة التحديات والمشكلات.
  - ✓ قدرة القائد التحويلي على بناء رؤية مشتركة مع الأفراد العاملين وإيجاد قواسم بين قيم وأهداف المنظمة وقيم وأهداف التابعين.

### المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي

- يقوم القائد التحويلي بعدة وظائف من أجل بلوغ أهدافه والوصول إلى ما يريد وتتمثل فيما يلي:
- أولاً- إدارة التنافس:** وتكون من خلال إدارة عمليات المنظمة جميعها وخاصة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات والعمل على تنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وذلك عن طريق وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي، أو وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب والشخص المناسب، ووضع نظام معلومات شخصية، ونظام معلومات تنظيمية.
- ثانياً- إدارة التعقيد:** وفيها يقوم القائد التحويلي بالتعامل مع عدد كبير من المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض، واختلاف الأهداف وتعددتها، واتساع الرقعة الجغرافية.<sup>2</sup>
- ثالثاً- تكيف المنظمة مع التوجيه العالمي:** ويمكن للقيادة التحولية تحقيق التكيف مع التوجه العالمي من خلال القيام بصياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته وأبعاده، وتحديد رسالة المنظمة لتعكس التوجه العالمي، إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لتتلاءم والتوجيه العالمي.
- رابعاً- إدارة فرق العمل العالمي:** ويتم ذلك من خلال بناء وتشكيل فرق عمل تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية والثقافية لتكون المنظمة قادرة على التعامل أو التفاعل مع مثيلاتها من المنظمات العالمية<sup>3</sup>
- خامساً- يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادات التحولية تطوير قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات الخاصة في الأوضاع غير المستقرة.

<sup>1</sup> سامية عبد الله العواودة، القيادة التحولية وأثرها على الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، ص 16.

<sup>2</sup> خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير متطلبات التعليم العالمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ص 81.

<sup>3</sup> رؤيا محمود كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحولية لدى مدرّاء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للعاملين من وجهة نظر المعلمين في المحافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2014، ص 24.

سادسا- يدير التعليم والتدريب المستمر: وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها<sup>1</sup>.

ويرى كلا من (Johns& kotter 1995) أن هناك خمسة وظائف رئيسية للقائد التحويلي منها:<sup>2</sup>

✓ إدراك الحاجة إلى التغيير .

✓ تحديد الرؤية أوصورة المستقبل المنشود، إذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه.

✓ إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون

للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها. وبهذا الصدد يمكن القول أن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على

إيصال رؤيته ويشجع التابعين لتحديد ومسائلة رسالته ويحفز الإدارة الوسطى بتولي الأمور القيادية.

✓ تطبيق الرؤية إذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل

الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة.

✓ رفع التزام التابعين تجاه الرؤية.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء

القادة مواجهتها بحكمة ومن أهم هذه التحديات ما يلي:<sup>3</sup>

أولاً- المنافسة: يعد عصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن تم أصبح على كل

المؤسسات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال خفض التكلفة إلى أقل حد

ممكن، ولكي يتغلب القائد التحويلي على تحديات المنافسة يجب أن يعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق

وتتميته؛

ثانياً- الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند

الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات،

وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية؛

ثالثاً- العولمة: يؤدي التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصال إلى تحويل العالم إلى قرية صغيرة، ولمواجهة

هذا التحدي يجب على القيادات الإدارية أن تعمل على إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ

شديد المنافسة ومتفتح في نفس الوقت؛

<sup>1</sup> حفصة خمقاني، دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة الدكتوراه طور الثالث في العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص41.

<sup>2</sup> سناء محمد عبيسي، دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص33.

<sup>3</sup> فاطمة قهري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة القيادة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية (دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، ص ص 105 - 106.

رابعاً- اتخاذ القرار في عالم متغير: يتوقف اتخاذ القرار في هذا العصر على مدى قدرة القيادات الإدارية على العمل، في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة حيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل؛

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

سادساً- 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 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 تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع التأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها؛

#### المطلب الرابع: معوقات نجاح القائد التحويلي

يرى (Yearout & Miles 2001) أن المعوقات التي يجب على القائد التحويلي أن يتجنبها للنجاح في بناء

فريق عمل فعال هي:<sup>1</sup>

- ✓ رغبة القائد التحويلي في التحكم في وجهات نظر وتفكير الأشخاص.
- ✓ القائد غير نزيه ويفتقر إلى الشفافية والشخصية القيادية.
- ✓ عدم القدرة على تكوين فريق العمل الفعال.
- ✓ عدم إعطاء القائد التحويلي الفرصة والصلاحيات للإبداع.
- ✓ لا توجد لدى القائد التحويلي رؤية مستقبلية ولا قدرة قيادية.
- ✓ غير متفاعل اجتماعيا خارج حدود المنظمة.
- ✓ عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق فعال.

<sup>1</sup> هارون بن داوود بكر البرناوي، أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، السعودية، 2012، ص 17.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية تعتبر إحدى الأساليب القيادية التي تتسم بقدرة فائقة على النهوض بالمؤسسة ومساعدتها على التصدي للتحديات والعراقيل من خلال سعيها للتأثير المباشر للمرؤوسين والارتقاء بسلوكهم وتنمية مهاراتهم في العمل وقدرتهم على الإبداع فيه وذلك بفتح المجال أمامهم لتعبير عن أنفسهم وتحفيزهم وتشجيعهم على تحدي الصعوبات الممكنة.

وسنقوم في الفصل القادم بالتعرف على المتغير الثاني وهو الإبداع الإداري وفيه سنتطرق إلى مجمل المفاهيم التي من شأنها أن تساعدنا على الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالمتغير وكذا ربطه بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية).

## الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع الإداري

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

خلاصة

## تمهيد:

يشهد الوقت الحالي عديدا من التطورات السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات مما يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها وإيجاد طرق حديثة وإبداعية للتعامل معها.

ويعد الإبداع الإداري من أهم المؤشرات التي تبين مدى فاعلية المنظمة في أداء عملها. وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها، إلى أن الكثير من الدراسات تشير إلى توفر قيادة إدارية واعية تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استتارة الإبداع وتأصيله.

يتضمن هذا الفصل ماهية الإبداع، وأساسيات الإبداع الإداري ثم أثر القيادة التحويلية.

## المبحث الأول: ماهية الإبداع

لقد أصبح الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمات مما له من تأثير على أدائها بصفة عامة وأداء عمالها بصفة خاصة وفي هذا المبحث سنحاول التطرق إلى تعريف الإبداع وأنواعه ومستوياته وأهم مراحلها

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع

### أولاً: تعريف الإبداع

خضع تعريف الإبداع إلى اختلاف في وجهات النظر وذلك لارتباطه بالجوانب الشخصية والنفسية والسلوكية والجماعية للفرد وسنحاول التطرق لبعض التعاريف المتعلقة بالإبداع وهي:

الإبداع هو قدرة الفرد على إنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة والتلقائية والأصالة، وهو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث من الحلول أو التوصل إلى أفكار ونتائج لم تكن معروفة مسبقاً<sup>1</sup>.

يعرف العامري (2003) الإبداع بأنه "التطوير أو التعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

يعرف سمبسون الإبداع بأنه "المبادرة التي يبدلها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية"<sup>3</sup>.

يرى الين برس أن الإبداع هو "القدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه"<sup>4</sup>.

الإبداع هو قدرة الشخص على تحديد طرق جديدة لحل المشكلات المتعلقة بالعلوم والفن والأدب<sup>5</sup>.

مما سبق يمكن تعريف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل.

<sup>1</sup> أماني غازي جرار، إبداع التفكير بين البعد التربوي والفكر الخلاق، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 167.

<sup>2</sup> ميسون هزيم العمر محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة (دراسة حالة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد 32، العدد 03، السعودية، 2017، ص 214.

<sup>3</sup> يمينة دباحي، مداخلة بعنوان دور الإبداع في تمييز المؤسسات، ملتقى الدولي حول تحفيز الاقتصاد الأردني الواقع والتحديات، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 4.

<sup>4</sup> محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات والتربوية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 306.

<sup>5</sup> Achmad Sami Supriyanto, the use of informations technology as mediator of effect of transitional leadership and creativity to words student achievement , university of islam malang , vol12, No 01,Indonesie , 2010, p 03.

## ثانيا: أهمية الإبداع

تكمن أهمية الإبداع في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ دورة حياة أفضل للمنظمة والمنتجات. ولذلك أن نتعلم كيف تجذب أو تربي المبدعين، وإما أن تأكلك الشركات الأخرى حيا.
- ✓ تنمية الأفراد. حيث ينمى أن أستمع إلى الأفكار، وأبحث عنها، وأفكر فيها، وأنشرها، وأن أعرض للناس أفكار جديدة ونماذج جديدة فالأشخاص الذين يؤمنون بأنفسهم عندما يرون فكرة جديدة يتمسكون بها.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. الأفكار هي الحمض النووي لكل شيء جدير بالاهتمام.
- ✓ تعظيم الربحية. إن الخطوة الأولى لدى أي شركة في عملية الإبداع هي " الاستعانة بأحسن الموجودين " وهذا ما يسمح للشركة بالحفاظ على بيئة " تزخر بالإبداع والنشاط الفكري " .
- ✓ تنمية كوادر إدارية متميزة. حيث أن كسب المال في فترة بعيدة عن التضخم يحتاج إلى تجديد حقيقي وقدرة إبداعية على كل مستويات الشركة مستقبل عناصر المنظمة. يتقدم العهد على المنتجات السابقة بالمنتجات اللاحقة.
- ✓ يعتقد أن القدرة على الارتجال ستكون هي مهارة الأعمال الأساسية في العقد المقبل.

## ثالثا: خصائص الإبداع

للإبداع خصائص متعددة نستخلص أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية:

إن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكنا ومتاح أكثر وبخاصة في المراحل التاريخية المعاصرة حيث أصبحت الظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها. صحيح أن إشراق الفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الأفراد كأفراد، إلا أن متابعة هذه الفكرة وإثرائها يتطلب العمل الجماعي والمؤسسي.

### 2- إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

فهي ليست حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين، وقد لا تحتاج وخاصة في مراحلها الأولى إلى المعدات والإمكانيات الكبيرة. ولذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة، وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وتفتح المجال أمام أي بواير إبداعية، وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسة ترعاها وتطورها.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص ص 321 - 322.

<sup>2</sup> كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري ( دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، مصر، 2012، ص 95.

### 3- الإبداع يرتبط بالعوامل المورثة كما يمكن ترتيبه وتطويره:

العوامل الوراثية تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، وهذا بدوره لا يحول دون تدخل العوامل التربوية لتعمل في تنمية الاستعدادات لدى الآخرين، إلا أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

### المطلب الثاني: أنواع الإبداع

يمكن تصنيف الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري، إبداع فني تقني

#### أولاً: الإبداع الإداري

يشمل التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، وسياسات وإستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

#### ثانياً: الإبداع التقني

يمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل، وغيرها.

لقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية لاحقة)<sup>1</sup>.

كما صنف بعض الباحثين أمثال (Taylor) الإبداع إلى خمسة أنواع وفيما يلي توضيح لكل صنف على حدة:<sup>2</sup>

- ✓ **الإبداع التعبيري:** ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.
- ✓ **الإبداع الفني:** هو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.
- ✓ **الإبداع المركب:** وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء؛ مثل أن يتم تجميع أفكار مختلفة يتم تجميع أفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جيدة.
- ✓ **الاختراع:** هو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهراً جديداً وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 346.

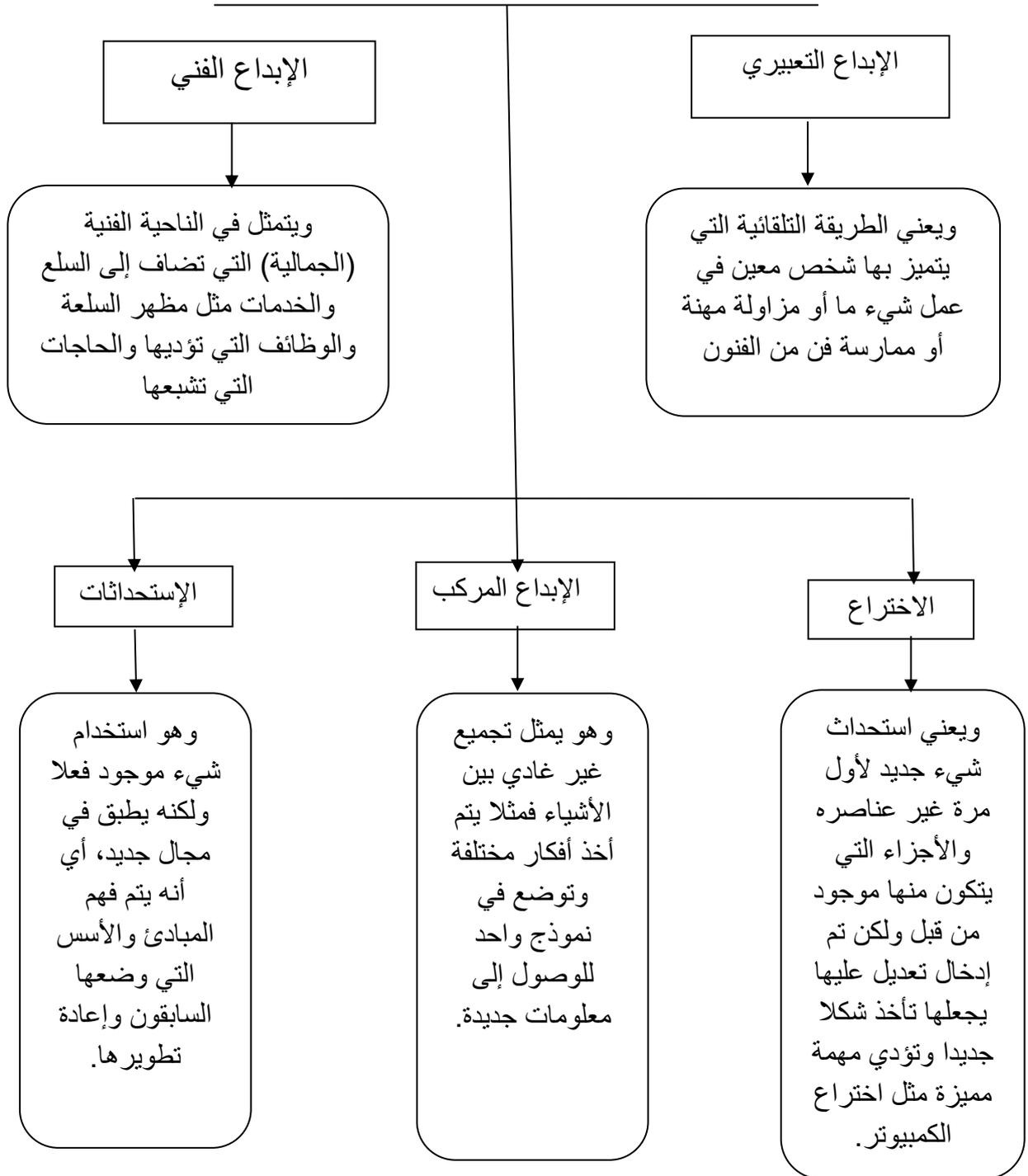
<sup>2</sup> عاكف لطفي لحصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 54 - 55.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للإبداع الإداري

✓ الإبداع الإستحداثي: ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقين.

### الشكل رقم (01): أنواع الإبداع

عين تاييلور خمسة أنواع من الإبداع هي



المصدر: زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص 54

### المطلب الثالث: مستويات الإبداع

أشارت (الدهان، 1992)، إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي مكملة بعضها وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وهي:

- ✓ الإبداع على مستوى الفرد
- ✓ الإبداع على مستوى الجماعة
- ✓ الإبداع على مستوى المنظمة

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وسناقش الأنواع الثلاثة باختصار:

#### أولاً: الإبداع على مستوى الفرد (Individual Innovation)

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

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- 1- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كثيراً لإتقان عمله.
- 2- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- 3- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- 4- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل ومثابر، وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- 5- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- 6- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء الآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماجد عيد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 379.

## ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان... الخ وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وبنسب وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة، وكذلك حجم الجماعة وعمرها<sup>1</sup>.

ويتأثر إبداع الجماعة، كما ونوعاً، بالعوامل الآتية:<sup>2</sup>

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

كما تشير الأبحاث إلى وجود عوامل أخرى تؤثر في إبداع الجماعة هي:

- 1- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- 2- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- 3- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة أحادية الجنس.
- 4- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفنقر للانسجام.
- 5- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- 6- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

<sup>1</sup> سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة عينية بنوك السودانية)، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016، ص 26.

<sup>2</sup> ناجي شوقي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

### ثالثا: الإبداع على مستوى المنظمة

إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما هو ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
  - ✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
  - ✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات، وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة.
  - ✓ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها.
- وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- ✓ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ✓ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- ✓ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- ✓ الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متصلة فيها.
- ✓ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ✓ الشدة واللين معا.

### المطلب الرابع: مراحل الإبداع

لقد قدمت عدة اتجاهات لتحديد مراحل التي تجتازها عملية الإبداع وقد صنف أغلب المبدعين عملية الإبداع إلى أربعة مراحل أساسية هي:

#### أولاً: مرحلة الإعداد أو التحضير

فيها تحدد المشكلة وفحص وتفحص من جميع نواحيها وتجمع المعلومات من الذاكرة والمطالعات وتهضم جيدا ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة ثم يقوم المبدع بمحاولات يستبعد بعضها ويستبقي البعض الآخر لكن يصعب

<sup>1</sup> خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة الميزة تنافسية (دراسة حالة مركب حمام ربي سعيدة نموذجيا)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص 44.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن، ص 394.

الحل وتبقى المشكلة قائمة ولقد قال جوته في وصف هذه المرحلة " كل ما نستطيعه هو أن نجتمع الحطب ونتركه حتى يجف وستدب النار فيه في الوقت المناسب إن أكثر إلهامه كان جهدا وكدا وعرقا ولعله كان يقصد إلى المشقة التي كان يعانيتها أثناء مرحلة الإعداد<sup>1</sup>.

### ثانيا: مرحلة الاحتضان أو الاختمار

يطلق على هذه المرحلة التأمل أو الكمون، وتشير إلى تلك الفترة التي يكون فيها الفرد قادرا على الجمع بين المفاهيم وإنتاج مترابطات وتراكمات وصيغ جديدة ومفيدة في حل المشكلة وتتضمن توارد غير منتظم من الأفكار والصور والذكريات والانطباعات العالقة في الذهن عن المشكلة.

في هذه المرحلة يأخذ الشخص فترات من الراحة؛ إذ يتوقف عن التفكير في المشكلة لبعض الوقت ويركز على أمور أخرى ليس لها علاقة بالمشكلة، إذ يحتويها العقل الباطن في حالة استفسار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات فالأفكار الجديدة تتطلب بعض الوقت للاختمار في العقل الباطن القادر على احتضان العديد من الأفكار والأنشطة في وقت واحد، إذ يعاني الفرد المبدع أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة التي يستحضرها في ذهنه أينما ذهب<sup>2</sup>.

### ثالثا: مرحلة الإشراق

تمتاز هذه المرحلة باللحظية أو المفاجأة في الحدوث، ويعبر عنها عند بعض الأشخاص بتعبيرات مميزة (أها، وجدت الحل، جاءتني فكرة)، ويصف (Kristensen 2004) هذه الحالة مثل وميض الضوء، أو مثل الشعور عند الفوز والتغلب على شيء آخر، ويصفها العازمي بأنها الفرق بين ما يقوم به المبدع وما يقوم به أي شخص آخرن وهي المرحلة التي يقوم بها الشخص بترتيب أفكاره، وبما يسمح للوصول إلى الترتيب الأمثل وتتدفق هذه الأفكار إلى العقل الظاهر للتعبير عنها بعد فترة السكون، وانشغال العقل الباطن بالتفكير<sup>3</sup>.

### رابعا: مرحلة التحقيق أو التنفيذ

تتضمن هذه المرحلة الجانب العملي من الفكرة الإبداعية حيث يحاول المبدع ربط العلاقات ببعضها البعض بعدة طرق وتجريب الفكرة الجديدة لمعرفة أهميتها ويطلق عليها أيضا بعملية التهذيب حيث يتم فيها إبعاد العناصر غير الداخلة في الظاهرة والاحتفاظ بالعلاقات ذات صلة والأهمية، وبالتالي فهذه المرحلة هي الخطوة النهائية التي تجعل الفكرة الإبداعية جديدة قابلة للتطبيق والنقاش<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم العبيدي، علم النفس التربوي وتطبيقاته، الطبعة 1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 545.

<sup>2</sup> غالية نغسان السرايبي، دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على مصارف التجارية السورية في محافظة حماة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2018، ص 22.

<sup>3</sup> نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في القطاع والصيانة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الجزائر، 2011، ص 33.

<sup>4</sup> أحمد حسنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية (دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين)، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2004، ص 14.

## المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري، عاملاً أساسياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في الجانب الإداري والذي يتطلب توفير بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه أسلوباً جديداً متطوراً يخدم المؤسسة بشكل عام والعامل بشكل خاص وعليه سنحاول في هذا المبحث توضيح هذا المصطلح من خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري من خلال التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري وأهم عناصره، ونظرياته ومعوقاته

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري عملية تظهر مباشرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة وعليه سنتطرق إلى تعريف الإبداع الإداري وأهميته وأهم خصائصه.

#### أولاً: تعريف الإبداع الإداري:

لقد تعددت تعريفات الإبداع الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي بعض تعريفاته:

عرف العازمي (2006) الإبداع الإداري بأنه "قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة"<sup>1</sup>.

عرفه القحطاني بأنه "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضاً أنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته<sup>3</sup>.

وقد توصلنا إلى أن الإبداع الإداري هو القدرة على إيجاد حلول وأفكار جديدة فعالة تتميز بالأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات وتخص الجانب الإداري للمنظمة وتضمن بقائها واستمراريتها.

<sup>1</sup> محمود حسن جمعة حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادة العليا)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العدد 90، العراق، 2011، ص 309.

<sup>2</sup> ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 35.

<sup>3</sup> أسامة خيرى، إدارة الإبداع وابتكارات، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 40.

## ثانيا: أهمية الإبداع الإداري

تبرز أهمية الإبداع الإداري أو الإدارة المبدعة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على تسيير العمليات التنظيمية.
- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المنظمة عن استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

## ثالثا: خصائص الإبداع الإداري

- اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية وعليه فإن خصائص الإبداع الإداري تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
- 1- **الإبداع يعني التمايز:** هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجتها عن طريق الإبداع.
  - 2- **الإبداع يمثل الجديد:** هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
  - 3- **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة من نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
  - 4- **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

<sup>1</sup> رميلة لعومر، مدى تأثير الأنماط القيادية الإدارية في الإبداع الإداري (دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 1، الجزائر، ص 287.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص ص 20-21.

5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات الأخرى المنافسة.

### المطلب الثاني: أبعاد الإبداع الإداري

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أبعاد الإبداع الإداري وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أربع أبعاد رئيسية وهي كالآتي:

#### أولا: الأصالة

هي القدرة على خلق الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، كما أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها<sup>1</sup>.

تختلف الأصالة عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة إنما إلى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

✓ الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته وأفكاره، كما في المرونة، إنما تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع لأفكار الشائعة أي أنه كلما زادت درجة أصالة الفكرة من خلال الوصول إلى أفكار جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين.

#### ثانيا- الحساسية بالمشكلات

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر فيصل البشاشة، أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع الإداري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2017، ص 47.

<sup>2</sup> عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل)، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> أسماء بركان، نور الدين جليد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة مرسلبي عبد الله، المجلد 02، العدد 17، الجزائر، ص 181.

### ثالثا - الطلاقة

يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها<sup>1</sup>.

ويمكن تحديد خمسة أنواع لطلاقة وهي:<sup>2</sup>

- ✓ طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- ✓ طلاقة التداعي: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
- ✓ طلاقة الأفكار: فهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- ✓ طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة كتلوين رسوم حقيقية.

### رابعا - المرونة

هي القدرة على النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، وتغيير الوجهة الذهنية في مواجهة المشكلات وإصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتميزة والمتنوعة<sup>3</sup>.

ويقصد بها أيضا النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظفين

ولقد قسمها السرور سنة 2002 إلى قسمين هما:

- ✓ المرونة التكيفية: وهي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة
- ✓ المرونة التلقائية: ويقصد بها القدرة على التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: نظريات الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع الإداري عنصر مهم وموجود لكنه كامن في الجنس البشري وهي صفة مشتركة بين جميع أجناس الجنس البشري سواء كانوا نساء أو رجالا أو كبارا أو صغارا ذلك أن جميع الجنس البشري يولد مزود بدرجات

<sup>1</sup> محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2011، ص 27.

<sup>2</sup> ولاء بنت حسين علي الغامدي، فاعلية تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مواجهة ضغوط العمل لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الطائف، السعودية، ص 325.

<sup>3</sup> منار منصور أحمد، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين (دراسة ميدانية) مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، 2016، ص 330.

<sup>4</sup> رايح برباح، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص 47.

عالية من الوعي مع ما يمكنه من البقاء في المرتبة العليا من حيث التصنيف بين الأجناس الأخرى وتشمل نظريات الإبداع الإداري فيما يلي:

**أولاً: نظرية سيمون ومارتش (March & Simon ; 1958)**

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بينما تقوم به وبين ما يفترض أن تقوم به، فنحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، بدائل ومن تم الإبداع، حيث غزة الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو التغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية).

**ثانياً: نظرية برنز وستولكر (Burns & Stalker)**

كان أول من أكد على التراكيب والهياكل 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 يلائم البيئة سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها<sup>1</sup>.

**ثالثاً: نظرية زلتمان (Zaltman ; 1973)**

حيث تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، كما اعتمدوا على نظرية هيچ وأيكن إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى وهي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

**رابعاً: نظرية هيچ وأيكن**

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، فسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل كما يلي:

- ✓ مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- ✓ مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- ✓ مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص 16.

<sup>2</sup> الطيب فتان، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لياس، سيدي بالعباس، الجزائر، 2015، ص 27-28.

### خامسا: نظرية ويلسون

قد بين ويلسون عملية الإبداع تمر من خلال ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتراض نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام 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.

### سادسا: نظرية هارفي وميل (Harvey & Mill ; 1970)

تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فمن خلال هذه النظرية تم وصف 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) والبحث 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<sup>1</sup>.

### سابعا: نظرية البحث عن التفوق (ووترمان وبيترز)

سميت بنظرية البحث عن التفوق نسبتا لكتابتهما "In search of exelance" واللذان أوردا في دراستهما التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع بحثا عن المبادئ والقيم المشتركة بينهما، ونوجز تلك القيم والمبادئ فيما يلي:

- ✓ الاهتمام بالإنجاز والشروع في الأداء تفاديا لهدر الوقت في التحليل والاجتماعات.
- ✓ تنمية العلاقات مع المتعاملين في المؤسسة للاستفادة من مقترحاتهم.
- ✓ إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام لتشجيعها على الإبداع، وتحفيزها على المنافسة فيما بينها على الأداء المتميز.
- ✓ تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم بإشراكهم في النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المؤسسة مما يجعلهم يتميزون في أدائهم.
- ✓ تبسيط المستويات الإدارية.
- ✓ تنمية وتطوير البيئة التنظيمية لتأمين الانتماء للقيم الرئيسية في المؤسسة.
- ✓ استمرار تخصص المؤسسة في السلع والخدمات التي أثبتت فيها تميزها.
- ✓ أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة مراقبة لمدى تطابق النشاطات الرئيسية مع قيم ومبادئ المؤسسة.

<sup>1</sup> علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013، ص ص 17-18.

### ثامنا: نظرية الأداء الظافر (كليفوردي وكافين)

توصل كليفوردي وكافين في دراستهما عن الأداء الظافر، أن السبب في تميز بعض المؤسسات بالقدرة الإبداعية العالية يرجع إلى سمات تميز بيئتهما التنظيمية، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- ✓ وضع وتطوير رسالة محددة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- ✓ تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- ✓ تحفيز العاملين على التدريب والتجريب.
- ✓ تعزيز العلاقات مع المتعاملين وتكثيف عمليات التطوير والإبداع لإرضائهم.
- ✓ تنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ويمكن حصرها في أربع مجموعات هي: معوقات عقلية، انفعالية، دافعية، تنظيمية.

#### أولاً- معوقات عقلية

تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات الأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

#### ثانياً- معوقات انفعالية

تتمثل في الثقة بالنفس، والميل إلى المخاطرة والاستقلال في التفكير، والانفعال قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف والقلق قد تتسبب في الحد من الإبداع<sup>2</sup>.

#### ثالثاً- معوقات الدافعية

أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد الجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

<sup>1</sup> إدريس بن رجم، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة (دراسة ميدانية لولايات المسيلة برج بوعرييج - سطيف بسكرة)، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوظيف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> أمينة عبد القادر علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العامة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 15، العدد 01، السودان، ص ص 185-186.

#### رابعاً - معوقات التنظيمية

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل ودقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب ويرى الصيقلاني بأن المعوقات التنظيمية تتمثل في ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب الأنظمة الاتصال الفعالة<sup>1</sup>.

وقد أشار هيجان (2014) إلى وجود معوقات أخرى للإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة وهي كالآتي:

- 1- **الاعتماد المفرط على الخبراء:** له آثاره السلبية على العاملين في المؤسسة، وخصوصاً المتميزين منهم إذ أن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آراءهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراءهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.
- 2- **الإفراط في مكافأة النجاح:** يشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.
- 3- **التمسك بالأنماط المألوفة:** يشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم المقدره على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.
- 4- **الخوف من الفشل:** يتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.
- 5- **ضعف التشجيع من المؤسسة:** ويقصد به غياب المكافأة المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- 6- **ضعف وضوح الرؤية:** ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير التي يحدد على أساسها مستقبل المؤسسة إذ تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المؤسسة.
- 7- **غياب جو الحرية:** يقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دالة محمد عادل بزبو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمدرسة المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، المجلد 1121، العدد 2170، الجزائر، 2020، ص 124.

<sup>2</sup> عبد الله سعد ماجد المطيري، درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص 13-14.

## المبحث الثالث أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

في هذا المبحث سنعرض أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى أبعاد القيادة التحويلية:

### المطلب الأول: أثر التأثير المثالي في الإبداع الإداري

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجا لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الابتكار وعلى إلهام الآخرين.

فالصيغ الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمسا، ولكن يجب أن يكون قادرا على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.

فالقائد يستطيع أن يبعث الهمم، ويشجع مبدأ التجريب والمبادرة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة؛ ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بها الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل.

وتعد الثقة في النفس، وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد فمن خلالها يستطيع القائد غرس أو استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة وبتحليل فرص التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: أثر الدافعية الإلهامية في الإبداع الإداري

إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة، ومقنعة عن رؤيته، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطبعا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى بدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العازمي محمد بزيغ حامد بن تولي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية) رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 66 - 67.

### المطلب الثالث: أثر الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري

تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمروؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمروؤوسين للمشاركة، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المروؤوسين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومروؤوسيه فالمشاركة تشعر المروؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بدل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات

الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلاً دون الاستفادة من القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين. كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمروؤوسيه عاملاً مساعداً آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية ولكي يكون التفويض مثمراً يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات، وعلى المسائل البسيطة، أو عند انشغال المدير فقط إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ.

### المطلب الرابع: أثر الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري

تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم ويؤكد (النمر 1992) على أن من مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم فالقائد الذي يشعر المروؤوسين بأهميتهم في العمل؛ يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير؛ وبالتالي إلى تقديم وزيادة الإنتاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد كريم حسني سعيد حلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 47 - 48.

### الخلاصة:

لقد أصبحت حاجة المنظمات للإبداع متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المنظمة الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية وأن دور المنظمة في العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والإبداع الإداري من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظرا للتغيرات والتطورات السريعة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضا أكثر إبداعا يتمكن من مواكبة الظروف والمتغيرات المحيطة به.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة  
التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في  
مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.**

تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

خلاصة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري البحث: القيادة التحويلية والإبداع الإداري، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي، والواقع العملي للعاملين. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة ميدانية للمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل لعرض دراسة أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة وفي الأخير تم عرض النتائج وتفسيرها طبقاً لأبعاد القيادة التحويلية، والإبداع الإداري، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في: تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة الكاتمية للفلين

مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة الكاتمية للفلين

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 09/09/1976م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88/01/01-88/03-04 المؤرخة في 12/01/1988 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حوّلت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 16/03/1991 حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 05/06/2000 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.00 دج، وفي 01/07/2000 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حاليا بـ 351.175.00 دج، وفي 08/03/2006 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع « S.O.D.I.A.F ».

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل-. ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642م<sup>2</sup> تتوزع كما يلي:

- ✓ ورشة إنتاج الفلين الممدّد مساحتها تقدر بـ 5.374 م<sup>2</sup>.
- ✓ ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1800 م<sup>2</sup>.
- ✓ ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م<sup>2</sup>.
- ✓ المخزن مساحته تقدر بـ 1.130 م<sup>2</sup>.
- ✓ الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786 م<sup>2</sup>.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر بـ 8.350م<sup>2</sup> تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملا، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملا، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملا ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملا، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملا في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2012 ما يقارب 85 عاملا موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا وفيما يلي :

### جدول (01): توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة

عدد العمال	المصالح
5	الإدارة العامة
3	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
8	مديرية التمويل
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
8	مصلحة الصيانة
16	مصلحة إنتاج الفلين
16	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
85	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

### المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - وأهدافها

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

✓ تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين

### بجيجل.

✓ المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.

✓ دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

وتسعى المؤسسة من خلال عملها الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

✓ تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأي مؤسسة اقتصادية.

✓ توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.

✓ إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.

✓ السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.

✓ تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها.

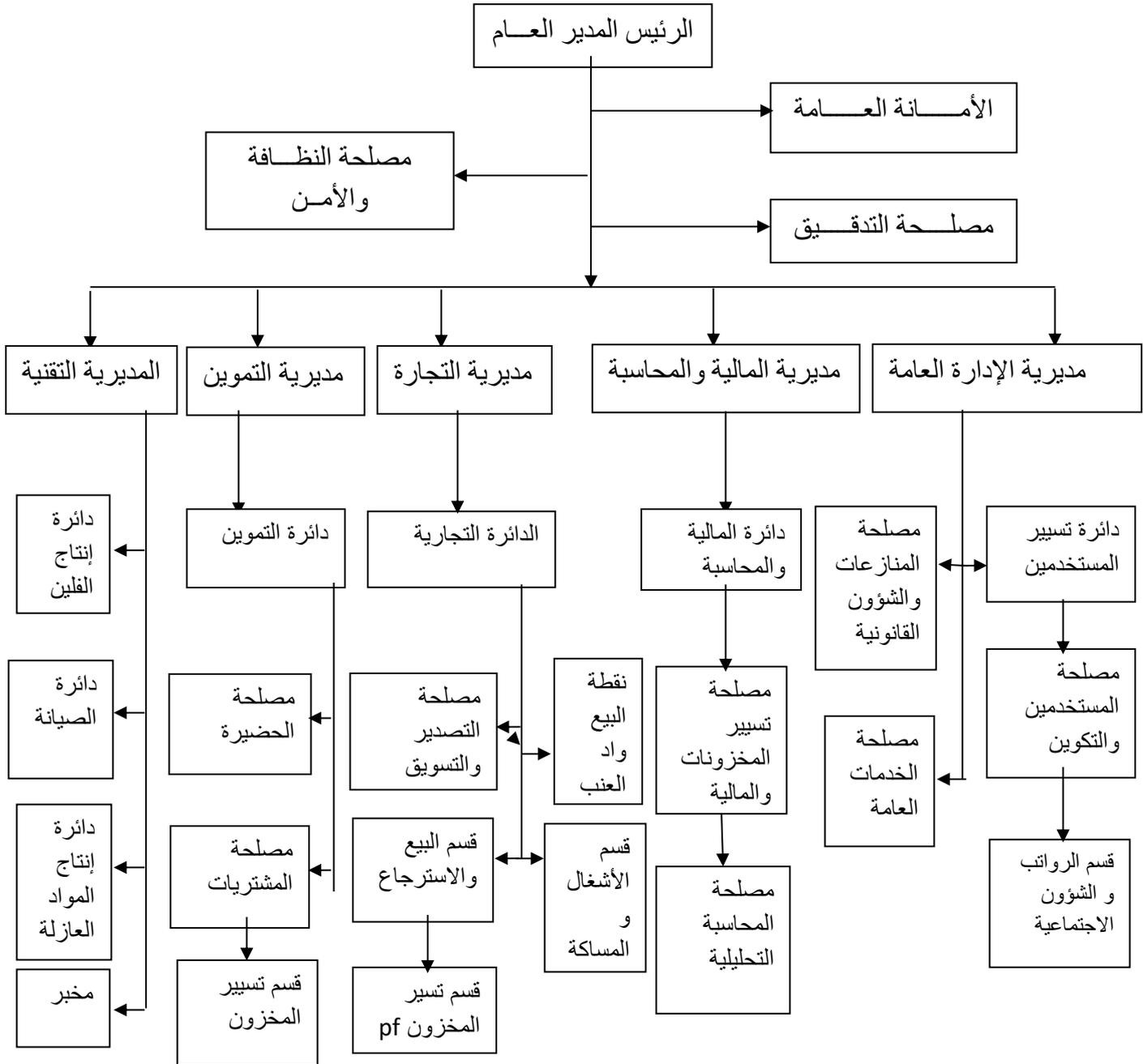
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين

بجيجل.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين كما يوضحه الشكل رقم (02)  
الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل.

### أولاً: الرئيس المدير العام

يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم علاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات. كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

### ثانياً: الأمانة العامة

تعتبر الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

### ثالثاً: مصلحة التدقيق

هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على حسن التسيير والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

### رابعاً: مصلحة النظافة والأمن

تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سلمية، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية. ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة بكاملها ليلاً ونهاراً مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

### خامساً: مديرية الإدارة العامة

نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال.

وتنقسم إلى:

**1 - دائرة تسيير المستخدمين:** تحتل مكانة هامة في المؤسسة، حيث تعمل على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وتهتم بعملية الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى الكفاءة والفعالية ومتابعة الإجراءات التأديبية وإعلان المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير مشوارهم المهني.

### 2 - مصلحة المستخدمين والتكوين:

مصلحة تقوم بوضع مخطط تنظيمي لدورات التكوين وتقدير النفقات التكوينية، ويتم فيها كذلك متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### 3- قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:

يختص باستلام القرارات الخاصة بالتعيينات والترقيات والمكافآت والسلف وسائر المستحقات المالية من قسم شؤون الموظفين، وإعداد التسويات المالية، كما يقوم بإعداد كشوف رواتب الموظفين الشهرية وتحويلها إلى البنوك وكذلك الإشراف على قائمة الحضور والغياب وتسهيل عملية إتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي، الاشتراك في التقاعد، ملفات العطل المرضية والتوقف عن العمل.

### 4- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، ومنه مسك ملفات قضايا ومنازعات الجماعة، وإعداد مختلف الاتفاقيات المتعلقة بانتداب المحامين أو إجراء صلح مع أطراف النزاع، وكذلك إبداء الاستشارة القانونية في كل غموض يكتنف مقتضى قانوني أو إجراء يهم المؤسسة، مع تلقي الشكاوى وإعداد التقارير.

### 5- مصلحة الخدمات العامة:

هو أحد مصالح المديرية العامة ويسعى لتقديم الخدمات للموظفين حيث يقوم صاحب المصلحة أو عمال المصلحة بالتخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ لأعمال جميع الوحدات، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

### سادسا: مديرية المالية والمحاسبة

تهتم بمسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبية، وضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية وتسيير التدفقات المالية. وتتفرع إلى ثلاثة مصالح وهي:

#### 1- دائرة المالية والمحاسبة:

تقوم بالإشراف على جميع العمليات المحاسبية والمالية ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة حيث تهتم بمتابعة المعالجة المحاسبية والتسجيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، ومتابعة المداخل والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة، وتهتم بتمويل احتياجات الاستغلال ومراجعة الوثائق والسندات المحاسبية.

#### 2- مصلحة تسيير المخزون:

مهمتها تسيير المخزون بالعمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، ومتابعة يومية لحاجيات المؤسسة والموظفين وتدقيق في حسابات الدفاتر المحاسبية وحساب تكاليف الانتاج.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### 3- مصلحة المحاسبة التحليلية:

تقوم بدراسة وتحليل وتسجيل للبيانات المتعلقة بالتكاليف، حيث تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء حتى مرحلة التوزيع.

#### سابعاً: مديرية التجارة

تلعب هذه المديرية دوراً هاماً في المؤسسة إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى:

#### 1- دائرة التجارة:

تقوم بمجموعة القواعد القانونية التي تحدد طبيعة وأثار الاتفاقات والعقود المبرمة بين الشركة والعاملين وكافة نشاطات تداول وتوزيع المنتجات ونشاطات الإنتاج وكذلك الخدمات والمنشات المالية والمصرفية.

#### 2- مصلحة التصدير والتسويق:

تقوم مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق أرباحاً للمؤسسة، والقيام ببيع المنتجات من دول إلى دولة وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة.

#### 3- قسم البيع والاسترجاع:

تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تقوم بتحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع وتحديد أسعار البيع.

#### 4- قسم تسيير المخزون:

وهي مصلحة تقوم بتسيير المخزون بطريقة تجعل من المخزن قادراً على تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.

#### 5- نقطة البيع واد العنب:

وهو مستودع مقره في عنابة يتم فيه وضع السلع والمنتجات النهائية للمؤسسة حيث يتولى تصريف وتسويق وبيع المنتجات للزبائن.

#### 6- قسم الأشغال والمسافة:

هو قسم متخصص في أعمال وأشغال العمارات، أي يقوم فيه العمال المتخصصون في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات وإعادة تهيئة المباني القديمة أو التي تحتوي على فتحات وتشققات.

#### ثامناً: مديرية التموين

تلعب هذه المديرية دوراً كبيراً، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### 1- دائرة التموين:

تساهم في تحديد الحاجيات الأساسية التي يجب استيرادها وتوفيرها دائما مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للشركة وتعتبر من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع مواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل تنفيذ إنتاج صناعي.

### 2- مصلحة الحظيرة:

تحتوي على كل الوسائل المتعلقة بالنقل، المركبات وقطع الغيار وبالإضافة إلى خدمات صيانة الهياكل والمرافق والسيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة.

### 3- مصلحة المشتريات:

يتم فيها مراقبة طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة من حيث السعر والجودة والنوعية ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بطلبات الشراء.

### 4- قسم تسيير المخزون:

وهو خاص بالتحكم في المخزون، حيث يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما ذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات. وهي وظيفة مكملة لوظيفة الشراء. حيث تقوم بإنشاء وتوفير مستودعات ملائمة وتنظيمها بشكل يلبي المتطلبات وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات والقوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

### تاسعا: المديرية التقنية

يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.  
وتنقسم إلى ثلاث دوائر:

### 1- دائرة إنتاج الفلين:

إذ يتولاها رئيس الدائرة حيث يقوم بعملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والاتساق في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد، إذ تقوم هذه المصلحة بإنتاج صفائح الفلين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### 2- دائرة الصيانة:

تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها لاستمرار عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة واستمرارية الإنتاج.

### 3- دائرة إنتاج المواد العازلة:

تقوم بإنتاج المواد التي تصنع خصيصا حتى تحافظ على المباني لأطول عمر ممكن لها وتتمثل في الزيت وعازل الحرارة وعازل المياه وعازل الأسقف والأساسات.

### 4- المخبر ومراقبة النوعية:

يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دوليا.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يناقش هذا المبحث منهج الدراسة الذي استخدمناه في هذه الدراسة، مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما نستعرض بناء أداة الدراسة، والإجراءات التي استخدمت في صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة التي سيتم دراستها:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة الكاتمية للفلين حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ(40 عاملا) ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملا نظرا لصعوبة الوصول إلى بعض العاملين لتعدد مسؤولياتهم وقد تم توزيع (40 إستبانة) وذلك على جميع أفراد العينة وقد تم استرجاع (36) إستبانة أي نسبة 90% من الإستبانات الموزعة.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لتسهيل عملية جمع المعطيات استعنا ببعض الأدوات المنهجية المتمثلة في:

#### أولا: الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

وتعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث والمكونات المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.

### ثانياً: الإستبانة

تعرف الاستبانة بأنها الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الإنسانية والاجتماعية وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها. ويتم توزيع الاستبانة عادة من خلال التسليم باليد ومن خلال إرسالها إلى المبحوثين بالبريد، وقد تم تعبئتها بوجود جامع البيانات أو بعدم وجوده.

وفي دراستنا تعد الاستبانة من أهم المصادر الأساسية لجمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة وقد شملت هذه الاستبانة ثلاث محاور رئيسية وفيما يلي شرح لأهم محاورها:

### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ويتضمن هذا المحور بعض المعلومات المتعلقة بأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

### المحور الثاني: القيادة التحويلية

يتضمن هذا المحور على أربعة أبعاد ويحتوي كل بعد على (20) عبارة مخصصة لقياس القيادة التحويلية موزعة على أربعة أبعاد كما يلي وهي:

- ✓ البعد الأول: التأثير المثالي ويتضمن العبارات من (01)-(06).
- ✓ البعد الثاني: الدافعية الإلهامية ويتضمن العبارات من (07)-(12).
- ✓ البعد الثالث: الاستثارة الفكرية ويتضمن العبارات من (13)-(16).
- ✓ البعد الرابع: الاعتبار الفردي ويتضمن العبارات من (17)-(20).

### المحور الثالث: الإبداع الإداري

يتضمن هذا المحور على مجموعة من الأسئلة حول الإبداع الإداري وهي تتكون من 15 عبارة. ولقد تم ترتيب عبارات المحور الأول (القيادة التحويلية) والمحور الثاني (الإبداع الإداري) من الاستبيان بمجموعة من الدرجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والموزعة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين  
بجيجل.

الجدول رقم (02): معاملات ترجيح أداة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم الاعتماد في إعداد عبارات الاستبانة على الشكل المغلق، وذلك من خلال طرح عبارات لها إجابات محددة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات:

- ✓ ألف كرونباخ: يستخدم هذا الاختبار لثبات عبارات الاستبيان حيث يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا كانت قيم معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشر جيد على ثبات الاستبيان ومعامل ألف كرونباخ يكون مقبولا ابتداء من 0.6 وبمعنى آخر يقصد بثبات الاستبيان أن تعطى نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية: وتم الاستعانة بها لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{تكرار العنصر}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

- ✓ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد البحث للمجالات الرئيسية، علما أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي:

$$X = \frac{\sum Xi \cdot ni}{N}$$

- ✓ الانحراف المعياري: قمنا باستخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، يحسب بالعلاقة التالية:

$$G \sqrt{\frac{\sum ni(Xi - X)^2}{N}}$$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

✓ **المدى:** يعرف المدى بأنه الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة. بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-4=1) تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية (الفئة) الصحيحة أي (0.8=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية أو فئة المتوسطة الحسابي (1.8=0.8+1). وهكذا يصبح طول الخلية أو الفئات كما يلي:

**الجدول رقم (03): توزيع سلم ريكارت الخماسي**

الدرجة	01	02	03	04	05
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	[1.8-01]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
درجة تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS.

✓ **معامل الارتباط بيرسون R ومعامل التحديد  $R^2$ :**

معامل الارتباط بيرسون (R) يستخدم لمعرفة مدى الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه.

أما معامل التحديد ( $R^2$ ) هو الذي يساوي مربع الارتباط لبيرسون، استخدم لتفسير درجة تأثير القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين أي مدى قوة العلاقة بين المتغيرين.

✓ **الانحدار الخطي المتعدد:**

استخدم هذا الاختبار لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية (المتغيرات المستقلة) في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولاً: صدق أداة الدراسة

##### 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل، وقد تم إجراء التعديلات والتغيرات اللازمة بناء على مقترحاتهم من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية.

##### 2- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق الداخلي لها والذي يقاس مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson ومستوى الدلالة "Sig" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه وقد جاءت النتائج كما يلي:

##### 3- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول (القيادة التحويلية):

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التأثير المثالي مع الدرجة الكلية للبعد كما هو موضح في الجدول التالي:

##### الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد "التأثير المثالي"

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	0.858**	0.000
2 يحوز رئيسي المباشر على ثقة واحترام الآخرين.	0.798**	0.000
3 يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	0.776**	0.000
4 يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية.	0.563**	0.000
5 يتضح رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة.	0.716**	0.000
6 يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات.	0.806**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين  
بجيجل.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد "التأثير المثالي" والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.563) و(0.858) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى الدلالة لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05) مما يدل على أن عبارات البعد الأول التأثير المثالي من المحور الأول القيادة التحويلية صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**4- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول (القيادة التحويلية):**

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الدافعية الإلهامية مع الدرجة الكلية للبعد كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الدافعية الإلهامية"**

العبارات	معامل الارتباط	مستوى العلاقة
1 يتحدث رئيسي المباشرة بحماس عن الأعمال المطلوب انجازها في العمل.	0.415*	0.012
2 يشعر في رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقدم به.	0.774**	0.000
3 يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	0.757**	0.000
4 يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في صنع القرار.	0.818**	0.000
5 يشجع رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	0.882**	0.000
6 يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	0.794**	0.000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الدافعية الإلهامية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.415) و(0.882)، وهي جميعها موجبة كما أن مستوى الدلالة لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة (0.05) مما يدل على أن عبارات البعد الثاني الدافعية الإلهامية من المحور الأول القيادة التحويلية صادقة كما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفنيين  
بجيجل.

5- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشارة الفكرية مع الدرجة الكلية للبعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لبعـد "الاستشارة الفكرية"

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
1	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع.	0.849**	0.000
2	يعترف رئيسي المباشر باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.	0.763**	0.000
3	يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية.	0.750**	0.000
4	يرحب رئيسي المباشر بالنقد البناء من طرف العاملين.	0.799**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاستشارة الفكرية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.750) و(0.799) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى الدلالة لكل منها أقل من المستوى المحدد في هذه الدراسة (0.05) مما يدل على أن عبارات البعد الثالث الاستشارة الفكرية من المحور الأول القيادة التحويلية صادقة كما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

6- الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول (القيادة التحويلية):

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاعتبار الفردي مع الدرجة الكلية للبعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل.

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لبعء "الاعتبار الفردي"

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0.000	0.824**	يحث رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه.	1
0.000	0.901**	يراعي رئيسي المباشر مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه في العمل.	2
0.000	0.745**	يقدر لرئيسي المباشر جهدي في العمل.	3
0.000	0.684**	يقوم رئيسي المباشر بتنظيم برامج تدريبية للعاملين كدعم لتسهيل تكفيهم مع مستجدات المؤسسة.	4

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاعتبار الفردي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.684) و(0.901) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى الدلالة لكل منها أقل من المستوى المحدد في هذه الدراسة (0.05) مما يدل على أن عبارات البعد الرابع الاعتبار الفردي من المحور الأول القيادة التحويلية صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الصدق لأبعاد المحور الأول.

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لمحور القيادة التحويلية ككل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	0.836**	التأثر المثالي.
0.000	0.943**	الدافعية الإلهامية.
0.000	0.938**	الاستثارة الفكرية.
0.000	0.830**	الاعتبار الفردي.

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى وجود صدق داخلي بين جميع أبعاد محور القيادة التحويلية وبين الدرجة الكلية له.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين  
بجيجل.

7- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني في الإبداع الإداري مع درجته الكلية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الإبداع الإداري"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.660**	0.000
02	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه.	0.540**	0.001
03	أقوم بتغيير رأيي وموقفي عندما أفتنع بعدم صحته.	0.655**	0.000
04	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	0.424*	0.010
05	أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة.	0.569**	0.000
06	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	0.711**	0.000
07	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	0.551**	0.000
08	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	0.527**	0.001
09	أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	0.680**	0.000
10	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	0.586**	0.000
11	أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	0.415*	0.012
12	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	0.331**	0.049
13	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتنياز أعلى.	0.527**	0.01
14	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	0.723**	0.000
15	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	0.631**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (0.331) و(0.723) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى الدلالة لكل

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

منهما أقل من المستوى المحدد في الدراسة (0.05) مما يدل على أن عبارات محور الإبداع الإداري صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه.

### 8- الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الإستبانة بالدرجة الكلية لعباراتها.

### الجدول رقم (10): الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	المحتوى	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	القيادة التحويلية	0.958**	0.000
الثاني	الإبداع الإداري	0.833**	0.000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (10): أن قيم معاملات الارتباط بيرسون لكل محاور الإستبانة والدرجة الكلية للعبارات موجبة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يبين صدق الاتساق الداخلي لكل من المحورين.

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد به وجود اتساق ودقة في نتائج الأداة، كما يعبر عن إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى.

ويتم الحكم على ألفا كرونباخ كما يلي:

✓ أقل من 60% تكون درجة الثبات ضعيفة.

✓ من 60% إلى 70% تكون درجة الثبات مقبولة.

✓ من 70% إلى 80% تكون درجة الثبات عالية.

✓ أكثر من 80% تكون درجة الثبات عالية جدا.

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة وكذا حساب معاملات الثبات الكلي للاستبانة وقد كانت النتائج كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين  
بجيجل.

الجدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ	جودة المقياس
أبعاد القيادة التحويلية	06-01	0.835	ممتاز
	12-07	0.845	ممتاز
	16-13	0.799	ممتاز
	20-17	0.795	ممتاز
المحاور	20-01	0.937	ممتاز
	15-1	0.851	ممتاز
معامل الثبات العام			ممتاز
			0.941

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على إجابات أفراد الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن:

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول "القيادة التحويلية" فاق معدل 0.6 حيث بلغ 0.937 بمعنى أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني "الإبداع الإداري" فاق معدل 0.6 حيث بلغ 0.851 بمعنى أن المحور الثاني يتمتع أيضا بدرجة ثبات ممتازة.

معامل ألفا كرونباخ لكلا المحورين "القيادة التحويلية والإبداع الإداري" فاق معدل 0.6 حيث بلغ 0.941 بمعنى أن المحورين يتمتعان بدرجة ثبات ممتازة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة:

نسعى من خلال هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها من أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها محاور الاستبيان.

**المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية.**

سننظر في هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين  
بجيجل.

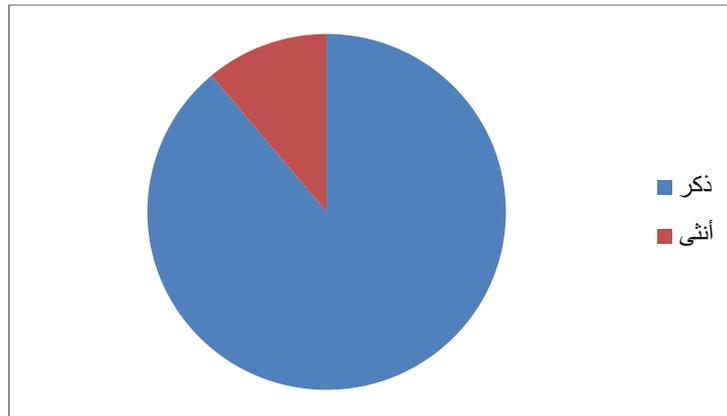
أولاً: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول رقم (11) والشكل رقم (03)

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	32	88.9
أنثى	04	11.1
المجموع	36	100

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن نسبة الذكور في العينة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغ عددهم (32) عامل وهم يمثلون ما نسبته (88.9)، في حين بلغ عدد الإناث (04) أي ما نسبته (11.1) من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور عن الإناث إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الكاتمية للفلين، والذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات وكذلك صعوبة وخطورة تنفيذ الإناث للأعمال التي تدخل ضمن إطار نشاط المؤسسة.

ثانياً: السن

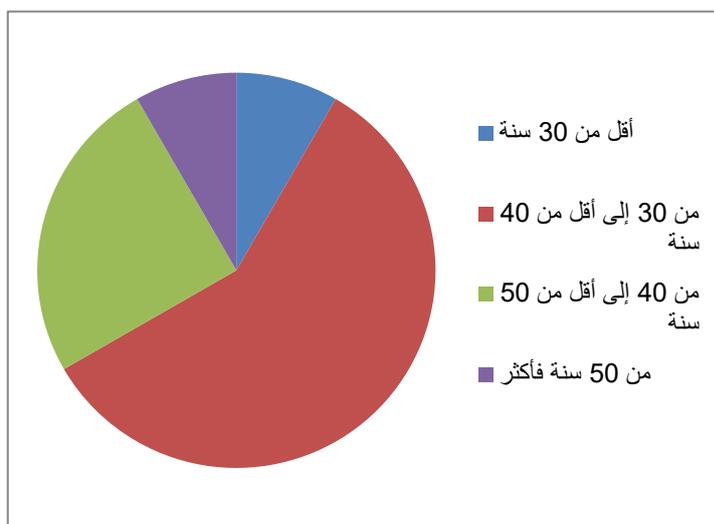
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول رقم (12) والشكل رقم (04)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين  
بجيجل.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
8.3	03	أقل من 30 سنة
58.3	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
25.0	09	من 40 إلى أقل من 50 سنة
8.3	03	من 50 سنة فأكثر
100	36	المجموع

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول (13) والشكل (04) أن أكبر قيمة عمرية هي فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بتكرار مقداره (21) فرد ونسبة مئوية (58.3%) تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بتكرار مقداره (09) أفراد ونسبة (25.0%)، بعد ذلك جاءت الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة، من 50 سنة فأكثر بتكرارين متساويين قدر بـ (3) ونسبتين مئويتين قدرتا بـ (8.3%).

وعليه يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدر على العطاء وبدل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

ثالثا: المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول والشكل.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
61.1	22	ثانوي أو أقل
2.8	01	تكوين مهني
33.3	12	جامعي
2.8	01	دراسات عليا
100	36	المجموع

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (05) أن 22 فردا من أفراد العينة لديهم مؤهل علمي بدرجة ثانوي أو أقل وهم يمثلون ما نسبته 61.1% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون تكوين مهني فردا واحدا أي ما نسبته 2.8% بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى جامعي 12 فردا يحتلون ما نسبته 33.3%، كما بلغ عدد الأفراد الذين يملكون دراسات عليا فردا واحدا أي ما نسبته 2.8% وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهلات علمية ثانوي أو أقل وهذا يرجع إلى طبيعة العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

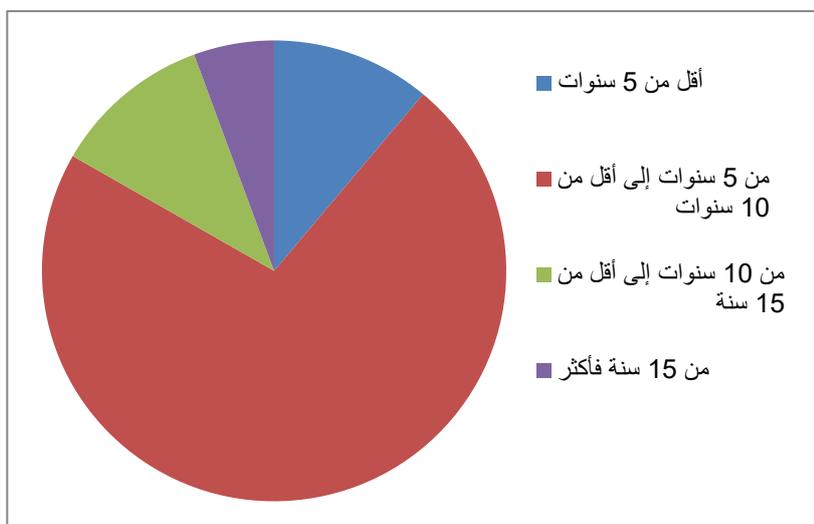
رابعاً: الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	04	11.1
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	26	72.2
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	04	11.1
من 15 سنة فأكثر	2	5.6
المجموع	36	100

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (06) يتضح أن إجمالي أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم المهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 72.2% في حين كانت النسبة 11.1% للأفراد الذين كانت خبرتهم المهنية تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وكذلك الأفراد الذين كانت خبرتهم المهنية أقل من 15 سنوات، وتأتي في المرتبة الأخيرة الأفراد الذين تراوحت خبرتهم المهنية من 15 سنة فأكثر بنسبة 5.6%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين  
بجيجل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة التحويلية

يتمثل محور القيادة التحويلية المتغير المستقل في هذه الدراسة ويتضمن 20 عبارة موزعة على 4 أبعاد ومن أجل معرفة أثر القيادة التحويلية في هذه الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي

لمعرفة بعد التأثير المثالي في المؤسسة الكاتمية للفيلين تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجة الموافقة لكل عبارة.

الجدول رقم (16): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يملك رئيسي رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	3.36	1,046	متوسطة	3
2	يحوز رئيس المباشر على إحترام وثقة الآخرين.	3.53	1.028	مرتفعة	2
3	يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الافضل.	3.61	0.838	مرتفعة	1
4	يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية.	3.33	1,242	متوسطة	4
5	يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة.	3.28	0.974	متوسطة	5م
6	يملك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات.	3,28	0.974	متوسطة	5م
	البعد الأول: التأثير المثالي	3.40	0.758	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي في مؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.28 و 3.61)، فقد جاءت العبارة "يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة نحو التغيير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري قدره (0.838) وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة مرتفعة، ثم جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة "يحوز رئيسي المباشر على إحترام وثقة الآخرين" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري قدره (1.028) وهي درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة "يملك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.046) وتدل هذه النتيجة على درجة موافقة متوسطة، كما تحصلت العبارة "يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالح الشخصية" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.242) بدرجة موافقة متوسطة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

في المرتبة الخامسة والأخيرة حصلت العبارتين "يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة"، و"يملك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري قدره (0.974) بدرجة موافقة متوسطة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن أهمية بعد التأثير المثالي في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل من وجهة نظر الباحثين سائدا بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري (0.758) وهو انحراف أقل من الواحد، وهذا يدل على أن رؤساء المباشرين في هذه المؤسسة لهم قوة تأثير جيدة وشخصية جذابة تمكنهم من التأثير على العاملين لإحداث تغييرات جوهرية، فالعاملين ينظرون لرؤسائهم بقدرة عالية من الإقناع فكريا وعلميا وعمليا.

**ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية الإلهامية:**

لمعرفة بعد الدافعية الإلهامية في المؤسسة الكاتمية للفلين تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجة الموافقة لكل عبارة.

**الجدول رقم (17): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الدافعية الإلهامية"**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتحدث رئيسي المباشر بحماس عن الأعمال المطلوب إنجازها.	3.75	0.732	مرتفعة	1
2	يشعرني رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به.	3.61	0.903	مرتفعة	2
3	يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	3.56	0.998	مرتفعة	3
4	يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في صنع القرار.	3.14	1.222	متوسطة	6
5	يشجعني رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره.	3.17	1.108	متوسطة	5
6	يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3.43	1.095	متوسطة	4
	<b>البعد الثاني: الدافعية الإلهامية</b>	<b>3.43</b>	<b>0.768</b>	<b>مرتفعة</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية الإلهامية في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.14 و 3.75) فقد جاءت العبارة "يتحدث رئيسي المباشر بحماس عن الأعمال المطلوب إنجازها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين  
بجيجل.

(0.732) وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة "يشعري رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري قدره (0.903) وهي درجة موافقة مرتفعة في حين جاءت العبارة "يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.998) وبدرجة موافقة مرتفعة. كما حصلت العبارة "يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف قدره (1.095) بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت العبارة "يشجع رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره" في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.108) وتدل هذه النتيجة على درجة موافقة متوسطة. وقد حصلت العبارة "يمنحني رئيسي المباشر فرصة في صنع القرار" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.222) بدرجة موافقة متوسطة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن أهمية بعد الدافعية الإلهامي سائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة الكاتمية للفيلين بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.768)، وهذا راجع إلى أن الرؤساء يقومون بإثارة روح الحماس والتشجيع على إنجاز الأعمال، فهم يولون اهتمام كبير للتحفيز المعنوي كون العامل هو الحجر الأساسي في ارتفاع وانخفاض مردودية المؤسسة.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستشارة الفكرية

لمعرفة بعد الاستشارة الفكرية في المؤسسة الكاتمية للفيلين تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجة الموافقة لكل عبارة.

الجدول رقم (18): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الاستشارة الفكرية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع.	3.47	1.183	مرتفعة	1
2	يعترف رئيسي المباشر باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.	3.42	1.079	مرتفعة	2
3	يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية.	3.82	1.210	متوسطة	4
4	يرحب رئيسي المباشر بالنقد البناء من طرف العاملين.	3.36	1.099	متوسطة	3
	البعد الثالث: الإستشارة الفكرية	3.38	0.903	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع للإدارة للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستتارة الفكرية في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.28 و 3.47) فقد جاءت العبارة "يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري قدره (1.183) وتعكس هذه النتيجة درجة موافقة مرتفعة. ثم جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة "يعترف رئيسي المباشر باقتراحات رؤوسيه ويشجع على تنفيذها" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري قدره (1.079) وتدل هذه النتيجة على درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة "يرحب رئيسي المباشر بالنقد البناء من طرف العاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري قدره (1.099) وبدرجة موافقة متوسطة، كما حصلت العبارة "يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.210) وهذا ما يدل على درجة موافقة متوسطة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن أهمية بعد الاستتارة الفكرية في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل سائد بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (0.903).

رابعا: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي:

لمعرفة بعد الاعتبار الفردي في المؤسسة الكاتمية للفلين تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجة الموافقة لكل عبارة.

الجدول رقم (19): استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد "الاعتبار الفردي"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسطة	1.159	3.17	يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات رؤوسيه.	1
3	متوسطة	1.308	3.06	يراعي رئيسي المباشر مشاعر وأحاسيس رؤوسيه في العمل.	2
1	متوسطة	1.251	3.42	يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل.	3
4	متوسطة	1.298	2.83	يقوم رئيسي المباشر بتنظيم برامج تدريبية للعاملين كدعم لتسهيل تفكيرهم مع مستجدات المؤسسة.	4
	متوسطة	0.988	3.12	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

يشير الجدول رقم (19) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاعتبار الفردي في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.83 و 3.42) فقد جاءت العبارة "يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري قدره (1.251) وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة "يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه في العمل" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري قدره (1.159) وهي درجة موافقة متوسطة، في حين حصلت العبارة "يراعي رئيسي المباشر مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه في العمل" على المرتبة الثالثة بمتوسط (3.06) وانحراف معياري (1.308) بدرجة موافقة متوسطة، كما حصلت العبارة "يقوم رئيسي المباشر بتنظيم برامج تدريبية للعاملين كدعم لتسهيل تكيفهم مع مستجدات المؤسسة" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.298) بدرجة موافقة متوسطة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن بعد الاعتبار الفردي السائد بدرجة متوسطة في المؤسسة الكاتمية للفلين بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.988) وهذا يدل على أن رؤساء المباشرين لمؤسسة الكاتمية للفلين يتفهمون حاجات ورغبات وأهداف العاملين كل حسب طبيعته وخصائص شخصيته من خلال الاهتمام بمتطلباتهم وانجاز أعمالهم.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسات حول محور الإبداع الإداري:

يتمثل محور الإبداع الإداري المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتضمن هذا المحور 15 عبارة، ومن أجل معرفة الإبداع الإداري في هذه الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية وتبيان درجة الموافقة.

### الجدول رقم (20): استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور "الإبداع الإداري"

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
10	مرتفعة	0.906	3.75	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	1
8	مرتفعة	0.959	3.78	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والإستفادة منه.	2
9	مرتفعة	0.959	3.76	أقوم بتغيير رأيي وموقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	3
15	متوسطة	0.91	3.04	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	4
12	مرتفعة	1,018	3.64	أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة.	5

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين  
بجيجل.

3	مرتفعة	0.826	4.06	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	6
2	مرتفعة	0.543	4.14	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	7
5	مرتفعة	0.785	3.89	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	8
4	مرتفعة	0.979	3.89	أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	9
14	متوسطة	1.073	3.36	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	10
11	مرتفعة	0.732	3.75	أمتلك القدرة على حل المشكلات اليومية.	11
6	متوسطة	0.575	3.89	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	12
7	مرتفعة	1.142	3.81	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وإمّياز أعلى.	13
1	مرتفعة	0.941	4.17	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	14
13	مرتفعة	0.961	3.64	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	15
	مرتفعة	0.512	3.64	المحور الثاني: الإبداع الإداري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم (20) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول موضوع الإبداع الإداري في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.04 و4.17)، فقد جاءت العبارة "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري قدره (0.941) وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة مرتفعة، ثم جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة "أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه" بمتوسط حسابي قدره (4.14) وانحراف معياري قدره (0.543) وهي درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة "أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.826) وتدل هذه النتيجة على درجة موافقة مرتفعة كما تحصلت العبارة "أزود زملائي بحلول إبداعية" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.979) بدرجة موافقة مرتفعة في حين حصلت العبارة "أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد" بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (0.785) وحصلت على المرتبة الخامسة بدرجة موافقة مرتفعة، تليها في المرتبة السادسة عبارة "أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها" بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (0.575)، كما حصلت على درجة موافقة مرتفعة، كما جاءت العبارة "أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وإمّياز أعلى" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري (1.142) بدرجة موافقة مرتفعة. أما العبارة "أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي والاستفادة منه" فاحتلت المرتبة الثامنة من حيث

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري قدره (0.959) بدرجة موافقة مرتفعة، تليها العبارة "أقوم بتغيير رأيي وموقفي عندما أقتنع بعدم صحته" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (0.959) بدرجة موافقة مرتفعة، كما جاءت العبارة "أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.908) وتدل هذه النتيجة على درجة موافقة مرتفعة، وقد حصلت العبارة "أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية" على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.732) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين احتلت العبارة "أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة" المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.018) بدرجة موافقة مرتفعة، في المرتبة الثالثة عشر من حيث الأهمية جاءت العبارة "أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.961) وتعكس هذه النتيجة درجة موافقة مرتفعة. كما حصلت العبارة "أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها" على المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.073) وتدل هذه النتيجة على درجة موافقة متوسطة. وفي الأخير جاءت العبارة "أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح" بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.791) بدرجة موافقة متوسطة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الإبداع الإداري في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل من وجهة نظر المبحوثين سائد بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.512) وهذا ما يدل على أن رؤسائهم المباشرين يحثون على الإبداع.

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحاور الثلاثة للإستبانة المتعلقة بالبيانات الشخصية، القيادة التحويلية والإبداع الإداري يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، من خلال اختبار مدى نفي وثبات فرضيات الدراسة وهذا ما تظهره النتائج المتعلقة بأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين.

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، للإجابة عن الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل التباين كما هو موضح في الجدول رقم (20).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين  
بجيجل.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للمتغير المستقل "القيادة التحويلية" والتابع  
"الإبداع الإداري"

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الانحدار	4.541	4	1.135	7.590	0.000	0.495	0.703
الخطأ المتبقي	4.637	31	0.150				
المجموع	9.178	35					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت F المحسوبة 7.590 بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهي تدل على وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري كما أن معامل الارتباط R يساوي 0.703 وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0.495 أي أن التباين في المتغير التابع الناتج عن التغير في المتغير المستقل يساوي 49.5% وما نسبته 55.5% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في الدراسة ويرجع ذلك إلى تعدد الأبعاد التي تتدرج ضمن القيادة التحويلية وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري وعليه فإن:

الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل مقبولة.

#### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لقد اعتمدنا في اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة على قاعدة القرار التي تتضمن حالتين كما هو موضح في الجدول رقم (22):

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل.

الجدول رقم (22): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات الفرعية

الحالة	البيان	القرار المتخذ
1	إذا كان مستوى الدلالة T أقل أو يساوي مستوى المعنوية أي ( $T \leq 0.05$ ) وكانت المعاملات النمطية Beta موجبة أي $Beta > 0$ .	قبول الفرضية
2	إذا كان مستوى الدلالة T أكبر تماما من مستوى المعنوية ( $T > 0.05$ ).	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وللإجابة عن الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج التحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

مستوى الدلالة T	القيمة المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.000	7.942	-	0.328	2.608	المقدار الثابت
0.519	-0.652	-0.125	0.129	-0.084	التأثير المثالي
0.988	-0.015	-0.004	0.197	-0.003	الدافعية الإلهامية
0.017	2.518	0.754	0.170	0.427	الاستشارة الفكرية
0.813	0.239	0.48	0.104	0.025	الاعتبار الفردي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج الجدول رقم (23) نلاحظ أثر بعد التأثير المثالي في الإبداع الإداري، إذ أظهرت نتائج التحليل للانحدار المتعدد أن مستوى الدلالة يساوي 0.519 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $T=0.519 > 0.05$ ) بالإضافة إلى المعاملات النمطية  $Beta = -0.125$  وهو أصغر من 0 أي  $Beta = -0.125 < 0$  وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي والإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وبناءا على قاعدة القرار فإن:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التأثير المثالي في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل مرفوضة

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أثر بعد الدافعية الإلهامية في الإبداع الإداري، إذ أظهرت نتائج التحليل للانحدار المتعدد أن مستوى الدلالة لبعد الدافعية الإلهامية يساوي 0.988 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $T=0.988 > 0.05$ ) بالإضافة إلى المعاملات النمطية  $Beta=0.004$  أي ( $Beta=-0.004 < 0$ ) وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية الإلهامية في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وبناء على قاعدة القرار فإن:

الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدافعية الإلهامية في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل مرفوضة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول (23) نلاحظ أثر بعد الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري، إذ أظهرت النتائج الانحدار المتعدد أن مستوى الدلالة لبعد الاستثارة الفكرية يساوي 0.017 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 أي ( $T=0.017 < 0.05$ ) بالإضافة إلى المعاملات النمطية:  $Beta=0.754$  وهو أكبر من الصفر أي  $Beta=-0.754 > 0$  وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة وبناء على قاعدة القرار فإن:

الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل مقبولة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أثر بعد الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري، إذ أظهرت نتائج التحليل للانحدار المتعدد أن مستوى الدلالة لبعء الاعتبار الفردي تساوي 0.813 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي ( $T=0.813 > 0.05$ ) بالإضافة إلى المعاملات النمطية  $Beta=0.48$  وهو أكبر من الصفرأي ( $Beta=0.48 > 0$ ) وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية الفردي في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ولعدم تحقق شرطي قاعدة القرار في الحالة الأولى ( $Beta > 0$  و  $T \leq 0.05$ ) فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل مرفوضة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### خلاصة:

في هذا الفصل تم إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع العملي حيث تم اختيار مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل من أجل إجراء الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الاستبيان موزعة عليهم بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وتم اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على إمكانية وجود أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين وقد تم التوصل إلى نتائج أنه لا يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإعتبار الفردي) في حين يوجد أثر لبعد الإستثارة الفكرية في الإبداع الإداري للعاملين.

خاتمة

### خاتمة:

حاولنا في هذه الدراسة التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين حيث قمنا بتحديد الإشكالية في مؤسسة الكاتمية للفلين وذلك من خلال عرض فصلين فيما يتعلق بالجانب النظري أما الفصل الثالث فقد خصصناه للجانب التطبيقي وقد تم التوصل من خلال دراستنا في هذه المؤسسة إلى مجموعة من النتائج وتقييم الاقتراحات وأفاق لإثراء الموضوع وذلك على النحو التالي:

### أولاً: نتائج الدراسة

#### 1- النتائج النظرية:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ ظهور فكرة القيادة التحويلية لم يكن وليد الصدفة إنما ناتج لمتغيرات السريعة الحاصلة في محيط الأعمال.
- ✓ تمثل القيادة التحويلية عاملاً أساسياً في تطوير المنظمات ذلك لما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية وقدرتها على مواجهة المنظمات المنافسة.
- ✓ للقيادة التحويلية أربعة أبعاد تتمثل في: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي بحيث كلها تساهم في رسم سياسة المنظمة وبناء رؤية مستقبلية وتحفيز المرؤوسين.
- ✓ القائد التحويلي يسعى إلى التغيير ونقل المؤسسة من الوضع الحالي على وضع أحسن منه مستقبلاً.
- ✓ الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة.
- ✓ يحظى الإبداع الإداري بأهمية بالغة وبمكانة متميزة باعتباره الدافع لوجود المنظمة.
- ✓ يمر الإبداع الإداري بمجموعة من المراحل وتتمثل في: مرحلة الاهتمام، مرحلة الإعداد، مرحلة الاحتضان، مرحلة التحقق.
- ✓ تعددت تصنيفات الباحثين حول أبعاد الإبداع التي تعد عوامل ضرورية لوجوده ويتفق أغلبهم على مايلي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات.

#### 2- النتائج التطبيقية:

بعد تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات تولنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تضم القيادة التحويلية أربع أبعاد (التأثير، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي)، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية درجة موافقة العاملين بمؤسسة الكاتمية حيث رتبت الأبعاد

## خاتمة

حسب الأهمية كالتالي:

بعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي قدره (3,43) بدرجة موافقة مرتفعة ويأتي في المرتبة الثانية بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3,40) بدرجة موافقة مرتفعة أما بعد الاستثارة الفكرية فكان في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,38) بدرجة موافقة متوسطة ويليه في المرتبة الأخيرة بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (3,12) بدرجة موافقة متوسطة.

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فأوضحت الدراسة النتائج التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، وذلك لأبعاد أخرى للقيادة التحويلية لم يتم التطرق إليها في دراستنا.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد التأثير المثالي في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية بجيجل.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد الدافعية الإلهامية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد الاستثارة الفكرية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد الاعتبار الفردي في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

### ثانيا: الاقتراحات

وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي تأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار:

- ✓ على مؤسسة الكاتمية للفلين أن تهتم بموضوع القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الأكثر حداثة وذلك لزيادة فعالية اتخاذ القرار فيها.
- ✓ تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
- ✓ العمل على استشارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك قوتهم الكامنة.
- ✓ دعم أكبر لبرامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملين في مؤسسة محل الدراسة.
- ✓ زيادة الاهتمام بالاعتبار الفردي للعاملين من خلال تشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح إليهم.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في المنظمات من خلال تنمية مهارات العاملين في أبعاد الإبداع لا سيما في مجال الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات.

## خاتمة

- ✓ ضرورة تبني أساليب حديثة ووضع خطط مناسبة للتطوير الإداري يتم من خلالها التغلب على جميع المشكلات الإدارية وتبني مفاهيم إدارية حديثة تساعد المنظمات على التغلب على معوقات الإبداع الإداري
- ✓ زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما به من نتائج ايجابية على الأداء الإبداعي للعاملين.

### ثالثاً: أفاق الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها أثناء أدائنا لهذا البحث صادفتنا إشكاليات جديدة رأينا أنها جديرة لكي تفتح أبواب واسعة لدراسة:

- ✓ إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية.
- ✓ إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية لمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر.
- ✓ مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.
- ✓ أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للعاملين.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

✓ باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أسامة خيري، إدارة الإبداع والإبتكارات، الطبعة 1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
2. أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
4. أماني غازي جرار، إبداع التفكير بين البعد التربوي والفكر الخلاق، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. بحري صابر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (القيادة الدافعية، التغيير التنظيمي)، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
6. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
8. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (نظريات، العمليات، وظائف)، الطبعة 2، دار حامد للنشر، الأردن، 2009.
9. خالد عبد الوهاب الزبيدين، القيادة الإدارية وتطوير متطلبات التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
10. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
11. سعيد بن عبد الله آل عطية الغامدي، إستراتيجيات القيادة التحويلية، الطبعة 1، كنوز المعرفة، السعودية، 2011.
12. عاكف لطفي لحصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
14. غزات كريم العدوان، العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الأزمات، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
15. فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

16. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
17. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص ص 321 - 322.
18. محمد جاسم العبيدي، علم النفس التربوي وتطبيقاته، الطبعة 1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات والتربوية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
20. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
22. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011.
23. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات، الوظائف)، الطبعة 3، دار وائل، الأردن، 2013.
24. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن.
25. ناجي شوقي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
26. ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة 1، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
27. وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة (مشكلات واقعية وحلول عملية)، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

#### ثانياً: المقالات

28. أسماء بركان، نور الدين جليد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة مرسلي عبد الله، المجلد 02، العدد 17، الجزائر.
29. أمينة عبد القادر علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العامة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 15، العدد 01، السودان.
30. توفيق زايد محمد الرقب، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة الملك سعود، المجلد 06، العدد 10، الأردن، 2017.

31. حورية علي شريف يوسف علي شريف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية بشركة ALGAL+ لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2019.
32. دالة محمد عادل بزويو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمدرسة المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، المجلد 1121، العدد 2170، الجزائر، 2020.
33. رامز رمضان محمد حسن، أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية)، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث الجزء الثاني، مصر، 2019.
34. رميلة لعمور، مدى تأثير الأنماط القيادية الإدارية في الإبداع الإداري (دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالحلفة، العدد 1، الجزائر.
35. سامي حسن جمعة الوحش، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، وزارة التربية والتعليم، المجلد 09، العدد 05، 2021.
36. سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بالنمط القيادية التحويلية (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، العراق، 2015.
37. محمود حسن جمعة حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادة العليا)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي، العدد 90، العراق، 2011.
38. منار منصور أحمد، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين (دراسة ميدانية) مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 168، 2016.
39. ميسون هزيم العمر محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة (دراسة حالة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد 32، العدد 03، السعودية، 2017.
40. هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة القصيم، المجلد 18، العدد 03، 2017.
41. ولاء بنت حسين علي الغامدي، فاعلية تطبيق أساليب الإبداع الإداري في مواجهة ضغوط العمل لدى مديرات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الطائف، السعودية.

ثالثا: الرسائل الجامعية والأطروحات

42. أحمد حسنون، دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية (دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين)، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2004.
43. إدريس بن رجم، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة (دراسة ميدانية لولايات المسيلة برج بوعرييج - سطيف بسكرة)، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
44. حفصة خمقاني، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، أطروحة الدكتوراه طور الثالث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
45. خديجة بنت أحمد صديق كفسارة، القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي (دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديريات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005.
46. خراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة الميزة تنافسية (دراسة حالة مركب حمام ربي سعيدة نموذجيا)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011.
47. دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة حالة جامعة غرداية)، أطروحة الدكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة تسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
48. رابح برباح، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
49. رؤيا محمود كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للعاملين من وجهة نظر المعلمين في المحافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2014.
50. زكي محمود صقر، (دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية)، كلية التجارة، جامعة الزقازق، مصر، 2010.
51. سامية عبد الله العوادة، القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.

52. سناء محمد عبيسي، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
53. سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للعاملين (دراسة عينية بنوك السودانية)، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016.
54. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
55. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغبريج)، أطروحة الدكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019.
56. الطيب فتان، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي لياس، سيدي بالعباس، الجزائر، 2015.
57. العازمي محمد بزيغ حامد بن تولي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدوان وزارة الداخلية) رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
58. عبد الله سعد ماجد المطيري، درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
59. عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017.
60. علي خالد الخالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013.
61. علي وليد يوسف عزاونة، دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2018.

62. عمر فيصل البشاشة، أثر الحكومة الإلكترونية على الإبداع الإداري في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2017.
63. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل)، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
64. غالية نعيان السراقبي، دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على مصارف التجارية السورية في محافظة حماة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2018.
65. فاطمة قهري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة القيادة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية (دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019.
66. كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، مصر، 2012.
67. محمد إبراهيم الضو عبد العال، الدور الوسيط للتفكير الإستراتيجي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإبداعي بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس المحدودة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2020.
68. محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
69. محمد كريم حسني سعيد حلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
70. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا) ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
71. ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

72. نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في القطاع والصيانة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الجزائر، 2011.

73. هارون بن داوود بكر البرناوي، أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، السعودية، 2012.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

74. يمينة دباحي، مداخلة بعنوان دور الإبداع في تمييز المؤسسات، ملتقى الدولي حول تحفيز الاقتصاد الأردني الواقع والتحديات، جامعة مستغانم، الجزائر.

✓ باللغة الأجنبية

75. Achmad Sami Supriyanto, the use of informations technology as mediator of effect of transitional leadership and creativity to words student achievement, university of islam malang, vol12, No 01, Indonesie, 2010

76. Muge leyla yildiz, Esra dinc ozcan, organizational climate as a moderator of reationship between transformational leadership and ceativity, international Journal of Business and Management, vol, 1,2014

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد الصديق بن يحي

- جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الاستبانة

الموضوع:

أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة

أخي أختي الموظف (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان أثر القيادة

التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة الكتامية للفلين - جيجل - نأمل الاطلاع على محاور

الاستبانة وإبداء آرائكم حول عباراتها بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم ونلتمس منكم عدم

ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة مع العلم أن جميع المعلومات

المستخلصة من هذه الاستبانة سرية ولن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي حيث نتوقف على دقة وصحة

النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبتين:

رابح بوزيدي

❖ كريمة غديري

❖ صباح يونس

## الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك:

(1) الجنس:

ذكر  أنثى

(2) السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي  دراسات العليا

(4) الخبرة المهنية

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

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>البعد الأول: التأثير المثالي</b>						
1	يملك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.					
2	يحوز رئيسي المباشر على احترام وثقة الآخرين.					
3	يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					

## الملاحق

					4	يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية.
					5	يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة.
					6	يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات.
<b>البعد الثاني: الدافعية الإلهامية</b>						
					7	يتحدث رئيسي المباشر بحماس عن الأعمال المطلوب إنجازها في العمل.
					8	يشعرن رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به.
					9	يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.
					10	يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في صنع القرار.
					11	يشجع رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.
					12	يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
<b>البعد الثالث: الاستشارة الفكرية</b>						
					13	يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع.
					14	يعترف رئيسي المباشر باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها.
					15	يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية.

## الملاحق

					يرحب رئيسي المباشر بالنقد البناء من طرف العاملين.	16
<b>البعد الرابع: الاعتبار الفردي</b>						
					يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه.	17
					يراعي رئيسي المباشر مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه في العمل.	18
					يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل.	19
					يقوم رئيسي المباشر بتنظيم برامج تدريبية للعاملين كدعم لتسهيل تفكيرهم مع مستجدات المؤسسة.	20

## المحور الثالث: الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
2	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه.					
3	أقوم بتغيير رأيي وموقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
4	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
5	أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة.					
6	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.					

## الملاحق

					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	7
					أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	8
					أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	9
					أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	10
					أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	11
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	12
					أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	13
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به أعمال.	14
					أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	15

## الملاحق

### ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ المحكم	الجامعة
1	كرامش بلال	جامعة جيجل
2	نجيمي عيسى	جامعة جيجل
3	عزيزي وداد	جامعة جيجل
4	بوخممخ جناة	جامعة جيجل
5	سالمي سمير	جامعة جيجل
6	بوزيدي رابح	جامعة جيجل

## الملاحق

### ملحق رقم (03): الاتساق الداخلي لأدات الدراسة.

#### Correlations

		يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	يحوز رئيسي المباشر على احترام و ثقة الأخرين.	يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .
يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	1   36	.668**  .000  36	.589**  .000  36
يحوز رئيسي المباشر على احترام و ثقة الأخرين.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.668**  .000  36	1  .000  36	.677**  .000  36
يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.589**  .000  36	.677**  .000  36	1  .000  36
يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.300  .075  36	.261  .124  36	.485**  .003  36
يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.600**  .000  36	.534**  .001  36	.416*  .012  36
يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.740**  .000  36	.506**  .002  36	.381*  .022  36
التأثير المثالي	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.858**  .000  36	.798**  .000  36	.776**  .000  36

## الملاحق

### Correlations

		يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة	يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية
يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.300 .075 36	.600** .000 36
يحوز رئيسي المباشر على احترام و ثقة الأخرين.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.261 .124 36	.534** .001 36
يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.485** .003 36	.416* .012 36
يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .820 36	.039 .820 36
يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.039 .820 36	1 .820 36
يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.299 .076 36	.729** .000 36
التأثير المثالي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.563** .000 36	.716** .000 36

## الملاحق

### Correlations

		يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات	التأثير المثالي
يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	Pearson Correlation	.740**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	36	36
يحوز رئيسي المباشر على احترام وثقة الأخرين.	Pearson Correlation	.506**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	36	36
يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل .	Pearson Correlation	.381*	.776**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000
	N	36	36
يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية	Pearson Correlation	.299	.563**
	Sig. (2-tailed)	.076	.000
	N	36	36
يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعده على مواجهة المواقف الصعبة	Pearson Correlation	.729**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	36	36
يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات	Pearson Correlation	1	.806**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
التأثير المثالي	Pearson Correlation	.806**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

## الملاحق

### Correlations

		يتحدث رئيسي المباشر بحماس عن الأعمال المطلوب انجازها في العمل.	يشعرني رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به .	يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.
يتحدث رئيسي المباشر بحماس عن الأعمال المطلوب انجازها في العمل.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	1   36	.238  .163  36	.117  .496  36
يشعرني رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به .	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.238  .163  36	1  .000  36	.627**  .000  36
يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.117  .496  36	.627**  .000  36	1  .000  36
يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في صنع القرار.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.391*  .018  36	.413*  .012  36	.450**  .006  36
يشجع رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.194  .258  36	.694**  .000  36	.688**  .000  36
يشجعي رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.143  .407  36	.539**  .001  36	.479**  .003  36
الدافعية الالهامية	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.415*  .012  36	.774**  .000  36	.757**  .000  36

## الملاحق

### Correlations

		يشجع رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في صنع القرار.
يتحدث رئيسي المباشر بحماس عن الأعمال المطلوب إنجازها في العمل.	Pearson Correlation	.194	.391*
	Sig. (2-tailed)	.258	.018
	N	36	36
يشعرني رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به .	Pearson Correlation	.694**	.413*
	Sig. (2-tailed)	.000	.012
	N	36	36
يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	Pearson Correlation	.688**	.450**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006
	N	36	36
يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في صنع القرار.	Pearson Correlation	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36
يشجع رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	Pearson Correlation	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	36	36
يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة	Pearson Correlation	.635**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	36	36
الدافعية الإلهامية	Pearson Correlation	.882**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	36	36

## الملاحق

### Correlations

		يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة	الدافعية الالهامية
يتحدث رئيسي المباشر بحماس عن الأعمال المطلوب انجازها في العمل.	Pearson Correlation	.143	.415*
	Sig. (2-tailed)	.407	.012
	N	36	36
يشعرنى رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به .	Pearson Correlation	.539**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	36	36
يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	Pearson Correlation	.479**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	36	36
يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في صنع القرار.	Pearson Correlation	.647**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	36	36
يشجع رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	Pearson Correlation	.635**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	36	36
يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة	Pearson Correlation	1	.794**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
الدافعية الالهامية	Pearson Correlation	.794**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

## Correlations

### Correlations

		يبحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع.	يعترف رئيسي المباشر بأقتراحات مروضيه ويشجع على تنفيذها	يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية
يبحث رئيسي المباشر على الإبداع.	Pearson Correlation	1	.558**	.425**
	Sig. (2-tailed)		.000	.010
	N	36	36	36
يعترف رئيسي المباشر بأقتراحات مروضيه ويشجع على تنفيذها	Pearson Correlation	.558**	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003
	N	36	36	36
يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية	Pearson Correlation	.425**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.003	
	N	36	36	36
يرحب رئيسي المباشر بالنقد البناء من طرف العاملين.	Pearson Correlation	.700**	.399*	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.008
	N	36	36	36
	Pearson Correlation	.849**	.763**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	36	36	36

## الملاحق

### Correlations

		يرحب رئيس المباشر بالنقد البناء من طرف العاملين.	الاستشارة الفكرية
يبحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع.	Pearson Correlation	.700**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	36	36
يعترف رئيسي المباشر باقتراحات مؤوسيه ويشجع على تنفيذها	Pearson Correlation	.399 <sup>†</sup>	.763**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000
	N	36	36
يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية	Pearson Correlation	.438**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000
	N	36	36
يرحب رئيس المباشر بالنقد البناء من طرف العاملين.	Pearson Correlation	1	.799**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	.799**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

### Correlations

## الملاحق

### Correlations

		يراعي رئيسي المباشر مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه في العمل.	يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه	يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل.
يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	1  .842**  36	.842**  .000  36	.424**  .010  36
يراعي رئيسي المباشر مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه في العمل.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.842**  .000  36	1  .000  36	.579**  .000  36
يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.424**  .010  36	.579**  .000  36	1  .000  36
يقوم رئيسي المباشر بتنظيم برامج تدريبية للعاملين كدعم لتسهيل تكيفهم مع مستجدات المؤسسة.	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.361*  .031  36	.426**  .010  36	.343*  .041  36
الاعتبار الفردي	Pearson Correlation  Sig. (2-tailed)  N	.824**  .000  36	.901**  .000  36	.745**  .000  36

## الملاحق

### Correlations

		يقوم رئيسي المباشر بتنظيم برامج تدريبية للعاملين كدعم لتسهيل تكيفهم مع مستجدات المؤسسة.	الاعتبار الفردي
بحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.361* .031 36	.824** .000 36
يراعي رئيسي المباشر مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه في العمل.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.426** .010 36	.901** .000 36
يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.343* .041 36	.745** .000 36
يقوم رئيسي المباشر بتنظيم برامج تدريبية للعاملين كدعم لتسهيل تكيفهم مع مستجدات المؤسسة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 36	.684** .000 36
الاعتبار الفردي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.684** .000 36	1 36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الملاحق

### Correlations

#### Correlations

		امتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأبي والإستفادة منه	أقوم بتغيير رأبي وموقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة
امتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	Pearson Correlation	1	.329	.353*	.458**	.271
	Sig. (2-tailed)		.050	.035	.005	.110
	N	36	36	36	36	36
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأبي والإستفادة منه	Pearson Correlation	.329	1	.309	.209	.062
	Sig. (2-tailed)	.050	.067	.067	.221	.721
	N	36	36	36	36	36
أقوم بتغيير رأبي وموقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	Pearson Correlation	.353*	.309	1	.375*	.350*
	Sig. (2-tailed)	.035	.067	.024	.036	.036
	N	36	36	36	36	36
أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	Pearson Correlation	.458**	.209	.375*	1	.081
	Sig. (2-tailed)	.005	.221	.024	.639	.081
	N	36	36	36	36	36
أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة	Pearson Correlation	.271	.062	.350*	.081	1
	Sig. (2-tailed)	.110	.721	.036	.639	.081
	N	36	36	36	36	36
أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	Pearson Correlation	.515**	.340*	.448**	.092	.432**
	Sig. (2-tailed)	.001	.042	.006	.592	.009
	N	36	36	36	36	36

## الملاحق

أجدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	Pearson Correlation	.421*	.061	.299	.418*	.300
	Sig. (2-tailed)	.011	.724	.077	.011	.075
	N	36	36	36	36	36
أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	Pearson Correlation	.321	.194	.260	.312	.342*
	Sig. (2-tailed)	.056	.257	.126	.064	.041
	N	36	36	36	36	36
أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	Pearson Correlation	.419*	.460**	.208	.250	.446**
	Sig. (2-tailed)	.011	.005	.223	.141	.006
	N	36	36	36	36	36
أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	Pearson Correlation	.507**	.219	.263	.159	.227
	Sig. (2-tailed)	.002	.200	.121	.354	.182
	N	36	36	36	36	36
أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	Pearson Correlation	-.054	.325	.171	.025	.297
	Sig. (2-tailed)	.755	.053	.319	.886	.079
	N	36	36	36	36	36
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	Pearson Correlation	.055	.058	.210	-.140	.125
	Sig. (2-tailed)	.751	.739	.220	.416	.468
	N	36	36	36	36	36
أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	Pearson Correlation	.338*	.507**	.361*	.146	.012
	Sig. (2-tailed)	.044	.002	.031	.396	.946
	N	36	36	36	36	36

## الملاحق

أتحمل مسؤولية ما أقوم به أعمال .	Pearson	.318	.264	.561**	.205	.392*
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.059	.120	.000	.231	.018
	N	36	36	36	36	36
أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	Pearson	.320	.096	.342*	.123	.505**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.057	.576	.041	.474	.002
	N	36	36	36	36	36
الإبداع الإداري	Pearson	.660**	.540**	.655**	.424*	.569**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.010	.000
	N	36	36	36	36	36

### Correlations

		أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	أجدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها
امتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	Pearson	.515**	.421*	.321	.419*	.507**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.001	.011	.056	.011	.002
	N	36	36	36	36	36
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والإستفادة منه	Pearson	.340*	.061	.194	.460**	.219
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.042	.724	.257	.005	.200
	N	36	36	36	36	36
أقوم بتغيير رأيي وموقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	Pearson	.448**	.299	.260	.208	.263
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.006	.077	.126	.223	.121
	N	36	36	36	36	36

## الملاحق

أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	Pearson Correlation	.092	.418*	.312	.250	.159
	Sig. (2-tailed)	.592	.011	.064	.141	.354
	N	36	36	36	36	36
أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة	Pearson Correlation	.432**	.300	.342*	.446**	.227
	Sig. (2-tailed)	.009	.075	.041	.006	.182
	N	36	36	36	36	36
أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	Pearson Correlation	1	.110	.362*	.432**	.396*
	Sig. (2-tailed)		.524	.030	.009	.017
	N	36	36	36	36	36
أجدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	Pearson Correlation	.110	1	.507**	.406*	.304
	Sig. (2-tailed)	.524		.002	.014	.072
	N	36	36	36	36	36
أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	Pearson Correlation	.362*	.507**	1	.541**	.083
	Sig. (2-tailed)	.030	.002		.001	.631
	N	36	36	36	36	36
أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	Pearson Correlation	.432**	.406*	.541**	1	.284
	Sig. (2-tailed)	.009	.014	.001		.093
	N	36	36	36	36	36
أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	Pearson Correlation	.396*	.304	.083	.284	1
	Sig. (2-tailed)	.017	.072	.631	.093	
	N	36	36	36	36	36

## الملاحق

أمتلاك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	Pearson Correlation	.260	.018	.050	.359*	.082
	Sig. (2-tailed)	.126	.917	.773	.032	.635
	N	36	36	36	36	36
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	Pearson Correlation	.194	.143	.225	.434**	.206
	Sig. (2-tailed)	.257	.407	.186	.008	.228
	N	36	36	36	36	36
أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	Pearson Correlation	.375*	.137	-.025	.031	.292
	Sig. (2-tailed)	.024	.425	.886	.857	.084
	N	36	36	36	36	36
أتحمل مسؤولية ما أقوم به أعمال .	Pearson Correlation	.465**	.513**	.374*	.300	.391*
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.025	.076	.018
	N	36	36	36	36	36
أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	Pearson Correlation	.530**	.373*	.248	.442**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.001	.025	.144	.007	.008
	N	36	36	36	36	36
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.711**	.551**	.527**	.680**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000
	N	36	36	36	36	36

## الملاحق

### Correlations

		أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	أتحمل مسؤولية ما أقوم به أعمال .
امتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	Pearson Correlation	-.054	.055	.338 <sup>+</sup>	.318
	Sig. (2-tailed)	.755	.751	.044	.059
	N	36	36	36	36
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأبي والإستفادة منه	Pearson Correlation	.325	.058	.507 <sup>**</sup>	.264
	Sig. (2-tailed)	.053	.739	.002	.120
	N	36	36	36	36
أقوم بتغيير رأبي وموقفي عندما أفتنع بعدم صحته.	Pearson Correlation	.171	.210	.361 <sup>+</sup>	.561 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.319	.220	.031	.000
	N	36	36	36	36
أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	Pearson Correlation	.025	-.140	.146	.205
	Sig. (2-tailed)	.886	.416	.396	.231
	N	36	36	36	36
أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة	Pearson Correlation	.297	.125	.012	.392 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)	.079	.468	.946	.018
	N	36	36	36	36
أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	Pearson Correlation	.260	.194	.375 <sup>+</sup>	.465 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.126	.257	.024	.004
	N	36	36	36	36
أجدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	Pearson Correlation	.018	.143	.137	.513 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.917	.407	.425	.001
	N	36	36	36	36
أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	Pearson Correlation	.050	.225	-.025	.374 <sup>+</sup>
	Sig. (2-tailed)	.773	.186	.886	.025
	N	36	36	36	36

## الملاحق

N		36	36	36	36
أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	Pearson Correlation	.359*	.434**	.031	.300
	Sig. (2-tailed)	.032	.008	.857	.076
N		36	36	36	36
أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	Pearson Correlation	.082	.206	.292	.391*
	Sig. (2-tailed)	.635	.228	.084	.018
N		36	36	36	36
أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	Pearson Correlation	1	.408*	.350*	.270
	Sig. (2-tailed)		.014	.036	.112
N		36	36	36	36
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	Pearson Correlation	.408*	1	-.077	.035
	Sig. (2-tailed)	.014		.654	.838
N		36	36	36	36
أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتنياز أعلى	Pearson Correlation	.350*	-.077	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.036	.654		.000
N		36	36	36	36
أتحمل مسؤولية ما أقوم به أعمال .	Pearson Correlation	.270	.035	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.112	.838	.000	
N		36	36	36	36
أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	Pearson Correlation	.112	.339*	.143	.384*
	Sig. (2-tailed)	.516	.043	.407	.021
N		36	36	36	36
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.415*	.331*	.527**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.012	.049	.001	.000
N		36	36	36	36

## الملاحق

### Correlations

		أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	الإبداع الإداري
امتلاك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	Pearson Correlation	.320	.660**
	Sig. (2-tailed)	.057	.000
	N	36	36
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأبي والإستفادة منه	Pearson Correlation	.096	.540**
	Sig. (2-tailed)	.576	.001
	N	36	36
أقوم بتغيير رأبي وموقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	Pearson Correlation	.342 <sup>†</sup>	.655**
	Sig. (2-tailed)	.041	.000
	N	36	36
أنقل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	Pearson Correlation	.123	.424 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	.474	.010
	N	36	36
أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة	Pearson Correlation	.505**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	36	36
أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	Pearson Correlation	.530**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	36	36
أجدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	Pearson Correlation	.373 <sup>†</sup>	.551**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000
	N	36	36
أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	Pearson Correlation	.248	.527**
	Sig. (2-tailed)	.144	.001

## الملاحق

	N	36	36
أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	Pearson Correlation	.442**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000
	N	36	36
أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	Pearson Correlation	.435**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000
	N	36	36
أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	Pearson Correlation	.112	.415*
	Sig. (2-tailed)	.516	.012
	N	36	36
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	Pearson Correlation	.339*	.331*
	Sig. (2-tailed)	.043	.049
	N	36	36
أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	Pearson Correlation	.143	.527**
	Sig. (2-tailed)	.407	.001
	N	36	36
أتحمل مسؤولية ما أقوم به أعمال .	Pearson Correlation	.384*	.723**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000
	N	36	36
أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	Pearson Correlation	1	.631**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	36	36
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	36	36

## الملاحق

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		التأثير المثالي	الدافعية الالهامية	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية
التأثير المثالي	Pearson Correlation	1	.715**	.715**	.495**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000
	N	36	36	36	36	36
الدافعية الالهامية	Pearson Correlation	.715**	1	.885**	.738**	.943**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
الاستشارة الفكرية	Pearson Correlation	.715**	.885**	1	.746**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
الاعتبار الفردي	Pearson Correlation	.495**	.738**	.746**	1	.830**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	.836**	.943**	.938**	.830**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

### Correlations

		القيادة التحويلية	الإبداع الإداري	الاستبتيانة الكلية
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	1	.639**	.958**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	36	36	36
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	.639**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	36	36	36
الاستبتيانة الكلية	Pearson Correlation	.958**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### ملحق رقم (04): ثبات أداة الدراسة

لأجل ثبات الاستبيان استخدمنا ألفا كرونباخ على العينة المدروسة حيث يكون مقبولا اذا كان أكبر او يساوي 0.6.

ألفا كرونباخ	ابعاد المحور الأول
0.835	البعد الأول التأثير المثالي
0.845	البعد الثاني الدافعية الالهامية
0.799	البعد الثالث الاستثارة الفكرية
0.795	البعد الرابع الاعتبار الفردي

ألفا كرونباخ	المحاور
0.937	المحور الثاني القيادة التحويلية
0.851	المحور الثالث الإبداع الإداري
0.941	الاستبتيان أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

يتضح من الجدول ان معاملات الثبات فاقت النسبة 0.6 كما بلغ اجمالي الثبات 0.941 مما يدل على

ان هذه المعاملات مناسبة لأغراض الدراسة

المراجع

## الملاحق

المحور الثالث	المحور الثاني	الاستبيان												
<b>Reliability Statistics</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cronbach's Alpha</td> <td style="text-align: center;">N of Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">.851</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.851	15	<b>Reliability Statistics</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cronbach's Alpha</td> <td style="text-align: center;">N of Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">.937</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.937	20	<b>Reliability Statistics</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cronbach's Alpha</td> <td style="text-align: center;">N of Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">.941</td> <td style="text-align: center;">35</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.941	35
Cronbach's Alpha	N of Items													
.851	15													
Cronbach's Alpha	N of Items													
.937	20													
Cronbach's Alpha	N of Items													
.941	35													
<b>البعد الثالث</b> <b>Reliability Statistics</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cronbach's Alpha</td> <td style="text-align: center;">N of Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">.799</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.799	4	<b>البعد الثاني</b> <b>Reliability Statistics</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cronbach's Alpha</td> <td style="text-align: center;">N of Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">.845</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.845	6	<b>البعد الأول</b> <b>Reliability Statistics</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cronbach's Alpha</td> <td style="text-align: center;">N of Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">.835</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.835	6
Cronbach's Alpha	N of Items													
.799	4													
Cronbach's Alpha	N of Items													
.845	6													
Cronbach's Alpha	N of Items													
.835	6													
		<b>البعد الرابع</b> <b>Reliability Statistics</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cronbach's Alpha</td> <td style="text-align: center;">N of Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">.795</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Cronbach's Alpha	N of Items	.795	4								
Cronbach's Alpha	N of Items													
.795	4													

### ملحق رقم (05): تكرارات النسب المئوية الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية

#### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	32	88.9	88.9	88.9
أنتى	4	11.1	11.1	100.0
Total	36	100.0	100.0	

#### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	3	8.3	8.3	8.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	58.3	58.3	66.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	25.0	25.0	91.7
من 50 سنة فأكثر	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

#### المؤهل العلمي

## الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل	22	61.1	61.1	61.1
تكوين مهني	1	2.8	2.8	63.9
جامعي	12	33.3	33.3	97.2
دراسات عليا	1	2.8	2.8	100.0
Total	36	100.0	100.0	

### الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	11.1	11.1	11.1
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	26	72.2	72.2	83.3
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	4	11.1	11.1	94.4
من 15 سنة فأكثر	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): المتوسطات والانحرافات المتعلقة بمحوري القيادة التحويلية والابداع الإداري

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	36	1	5	3.36	1.046
يحوز رئيسي المباشر على احترام وثقة الآخرين.	36	1	5	3.53	1.028
يدرك رئيسي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	36	2	5	3.61	.838
يتجنب رئيسي المباشر استغلال سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية	36	1	5	3.33	1.242
يتمتع رئيسي المباشر بالخبرة الكافية التي تساعد على مواجهة المواقف الصعبة	36	1	5	3.28	.974
يمتلك رئيسي المباشر قدرة عالية على حل المشكلات	36	1	5	3.28	.974
يتحدث رئيسي المباشر بحماس عن الأعمال المطلوب إنجازها في العمل.	36	2	5	3.75	.732
يشعري رئيسي المباشر بأهمية العمل الذي أقوم به.	36	2	5	3.61	.903

## الملاحق

يعمل رئيسي المباشر على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	36	2	5	3.56	.998
يمنحني رئيسي المباشر فرصة المشاركة في صنع القرار.	36	1	5	3.14	1.222
يشجع رئيسي المباشر على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	36	1	5	3.17	1.108
يشجعني رئيسي المباشر على حل المشكلات بطرق مبتكرة	36	1	5	3.33	1.095
يحث رئيسي المباشر العاملين على الإبداع.	36	1	5	3.47	1.183
يعترف رئيسي المباشر باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها	36	1	5	3.42	1.079
يتمتع رئيسي المباشر بثقة ذاتية عالية	36	1	5	3.28	1.210
يرحب رئيس المباشر بالنقد البناء من طرف العاملين.	36	1	5	3.36	1.099
يحرص رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات ورغبات مرؤوسيه	36	1	5	3.17	1.159
يراعي رئيسي المباشر مشاعر وأحاسيس مرؤوسيه في العمل.	36	1	5	3.06	1.308
يقدر رئيسي المباشر جهدي في العمل.	36	1	5	3.42	1.251
يقوم رئيسي المباشر بتنظيم برامج تدريبية للعاملين كدعم لتسهيل تكيفهم مع مستجدات المؤسسة.	36	1	5	2.83	1.298
امتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	36	2	5	3.75	.906
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأبي والإستفادة منه	36	1	5	3.78	.959
أقوم بتغيير رأبي وموقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	36	1	5	3.83	1.028
أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	36	2	5	3.94	.791
أقبل المخاطرة المدروسة من أجل تحقيق أهداف مهمة	36	1	5	3.64	1.018
أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	36	2	5	4.06	.826
أجدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	36	3	5	4.14	.543
أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متجدد.	36	2	5	3.89	.785

## الملاحق

أزود زملائي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	36	2	5	3.89	.979
أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها	36	1	5	3.36	1.073
أمتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	36	2	5	3.75	.732
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	36	3	5	3.89	.575
أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتنياز أعلى	36	1	5	3.81	1.142
أتحمل مسؤولية ما أقوم به أعمال .	36	1	5	4.17	.941
أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.	36	1	5	3.64	.961
التأثير المثالي	36	2	5	3.40	.758
الدافعية الالهامية	36	2	5	3.43	.768
الاستشارة الفكرية	36	2	5	3.38	.903
الاعتبار الفردي	36	1	5	3.12	.988
القيادة التحويلية	36	2	5	3.35	.741
الإبداع الاداري	36	3	5	3.84	.512
الاستبيانة الكلية	36	2	5	3.56	.588
Valid N (listwise)	36				

### الملحق رقم (07): نتائج تباين الإندجار المتعدد للفرضية الرئيسية

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 <sup>a</sup>	.495	.430	.387

a. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي التأثير, المثالي التأثير, الالهامية الدافعية, الفكرية الاستشارة

b. Dependent Variable: الاداري الإبداع

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.541	4	1.135	7.590	.000 <sup>a</sup>
Residual	4.637	31	.150		
Total	9.178	35			

a. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي التأثير, المثالي التأثير, الالهامية الدافعية, الفكرية الاستشارة

b. Dependent Variable: الاداري الإبداع

a. Dependent Variable: الاداري الإبداع

## الملاحق

### الملحق (08): نتائج الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.608	.328		7.942	.000		
	التأثير المثالي	-.084	.129	-.125	-.652	.519	.446	2.241
	الدافعية الالهامية	-.003	.197	-.004	-.015	.988	.187	5.335
	الاستشارة الفكرية	.427	.170	.754	2.518	.017	.182	5.502
	الاعتبار الفردي	.025	.104	.048	.239	.813	.405	2.469

a. Dependent Variable: الإداري الإبداع

الملخص

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة حجمها (36) عامل، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة محل الدراسة، وأن الأبعاد الخاصة بالقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي) ليس لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، في حين أن بعد الاستثارة الفكرية له تأثير على المتغير التابع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع الإداري، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

### Summary:

This study aimed to verify the impact of transformational leadership with its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual consideration) on the administrative creativity of the employees of JIJEL Cork Society. The questionnaire was relied on as a tool for data collection, which was distributed to a simple random sample of 36 factor, while the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used in order to analyze the data and test the study hypotheses.

The study concluded that there is a statistically significant impact of transformational leadership on the administrative creativity of employees in the institution under study, and that the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, individual consideration) have no effect on the dependent variable represented in administrative creativity, while the dimension Intellectual arousal has an effect on the dependent variable.

Keywords: transformational leadership, managerial creativity, idealistic influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual consideration.