



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف. المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



2024 الرقم: /.....

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

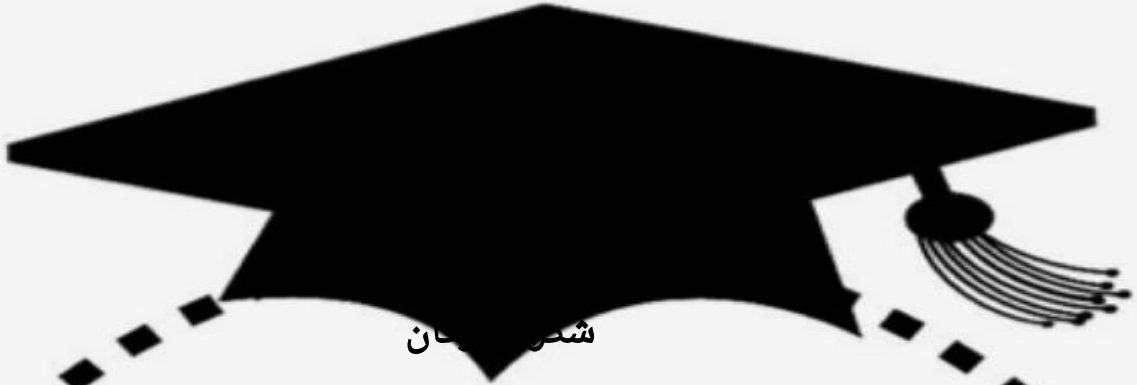
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز. المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
من إعداد:
- إلهام بكاري
- حاج لعروسي مارية

أعضاء لجنة المناقشة

- الأستاذ الدكتور: خوجة حمزة رئيسا
- الأستاذ الدكتور: مجاهدي الطاهر مشرفا
- الأستاذ الدكتور: ضياف زين الدين عضو

السنة الجامعية: 2024/2023



الحمد لله الذي له المحامد كلها الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي
وفقني

لإتمام هذا العمل وانا لنا طريق العلم والمعرفة، والصلاة والسلام على اشرف الخلق و
المرسلين

محمد صلى الله عليه وسلم

" شيء جميل أن يسعى الانسان إلى النجاح ويحصل عليه والأجمل أن يتذكر من كان
السبب في ذلك "

وفي هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وامتناني وجل تقديري إلى الأستاذ والدكتور

" مجاهدي الطاهر "

الذي قبل الإشراف على هذه المذكرة، وعلى جميل صبره ورحابة صدره، وعظيم نصائه،
ومجهوداته الجبارة، وتوجيهاته الحكيمة التي كان لها الأثر في إنجاز هذه الدراسة نسأل
الله أن يبقيه ذخرا لطلاب العلم ونبراسا يستضاء به، وأن يديم عليه الصحة والعافية.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا نهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم.

"إذا كان أول الطريق الم فإن آخر الطريق تحقيق حلم، وإذا كان أول انطلاقة دمعة فإن
نهايتها بسمة"

وها قد تحقق حلم جهد وتعب سنوات مضت الذي لطالما انتظرتة طويلا فالحمد لله دائما
وابدا.

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى الوالدين الكريمين:

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني
أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاني
بعد الله فخري واعتزازي

أبي الغالي.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد
بدعائها

أمي حبيبتي.

إلى زهور حياتي إخوتي جلال وبشير وأسامة وعماد وأخواتي عزيزة، وردة، وداد إلى
روح أختي الطاهرة حسناء

إلى رفيقاتي في مسيرتي الجامعية دون استثناء.

إلى كل من علمني حرفا، وإلى كل طالب علم آمن بأن طلب العلم رسالة الحياة.

إلى أرض عشقت ترابها وأتمنى استنشاق هواءها

إلى كل من رفع يده بالدعاء لي أهدي هذا العمل.

إلهام بكاري

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله.

من قال انا لها "نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلته هنا انا اليوم انظر إلى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا افتخر به.

اهدي ثمرة نجاحي إلى روح جدتي الظاهرة التي رافقتني دعواتها طول حياتي إلى من ساندني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى من شاركتني أفراحي ومأساتي إلى منبع العطف

والحنان إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود "أمي الحبيبة".

إلى من حصد الاشواك عن دربي لي يمهد طريق العلم لي، من أضاء اول قنديل في حياتي إلى عتق طفولتي الرائع دفئ حياتي الذي لم يتركني إلى سندي وضلعي الثابت الذي لم يبخل عليّ بشيء من سعى من أجل راحتني إلى اعظم وأعز رجل في الكون "أبي العزيز".

إلى أختاري: ميادة ودنيا.

إلى عمتي وصديقتي صبرينة

إلى ابي الثاني عمي العزيز بلقاسم.

إلى رفيقات الدرب: ايناس، مروة، أشواق، كوثر، منال، حسناء، هاجر.

إلى كل من نسيهم القلم وحفظهم القلب.

مارية حاج لعروسي

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالأبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لشركة سونلغاز لولاية بالمسيلة، وكذا التعرف على نوع العلاقة بين كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية بالأبداع التنظيمي من خلال وجهة نظر الموظفين الإداريين بسونلغاز بالمسيلة.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مكونة من (60) عبارة موزعة على ثلاث اقسام الأول متعلق بالبيانات الشخصية والثاني بأبعاد القيادة التحويلية والأخير تناول ابعاد الابداع التنظيمي وزعت على عينة قدرها (50) عامل بشركة الكهرباء والغاز بالمسيلة واسترجعت (40). وبعد التحليل الاحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى:

لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة،

وانه لا توجد علاقة ارتباطية بين ابعاد القيادة التحويلية (الجاذبية والتأثير المثالي، الاعتبار الفردية، التحفيز، التمكين) بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة،

كما كشفت الدراسة الى انه توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستثارة الفكرية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between transformational leadership and organizational creativity among the administrative employees of Sonelgaz in the state of MSILA.

It also sought to understand the type of relationship between each dimension of transformational leadership and organizational creativity from the perspective of Sonelgaz's administrative employees. To achieve the study's objectives, the researchers used the descriptive-analytical method and employed a questionnaire as the data collection tool, The questionnaire consisted of 60 statements divided into three sections; the first related to personal data, the second to the dimensions of organizational creativity. It was distributed to a sample of 50 employees of the electricity and gas company in M'sila, with 40 responses retrieved. After statistical analysis of the data, the study found that there is no relationship and organizational creativity from the perspective of the administrative

employees of the electricity and gas company in M'SILA.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1- إشكالية الدراسة
2-3	2- فرضيات الدراسة
3	3- أهمية الدراسة
3	4- أهداف الدراسة
4	5- مصطلحات الدراسة
4-8	6- الدراسات السابقة
9-22	الخلفية النظرية للمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	
26	1- منهج الدراسة
26	2- الدراسة الاستطلاعية
27	3- ادوات الدراسة
27-29	4- عينة الدراسة
30	5- الأساليب الإحصائية المستعملة
الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
33-38	1- عرض نتائج الدراسة
38-41	2- مناقشة نتائج الدراسة

	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب متغير الجنس	28
02	توزيع العينة حسب متغير العمر	28
03	توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	28
04	ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي	29
05	صدق الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي	29
06	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	33-34
07	معامل الارتباط سبيرمان	34
08	العلاقة بين الجاذبية والتأثير المثالي	35
09	العلاقة بين الاستشارة الفكرية والابداع التنظيمي	35
10	العلاقة بين الاعتبارات الفردية والابداع التنظيمي	36
11	العلاقة بين التحفيز والابداع التنظيمي	37
12	العلاقة بين التمكين والابداع التنظيمي	37

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تحولات جذرية في مختلف المجالات، من التكنولوجيا إلى الاقتصاد والسياسة والثقافة، هذا ما جعل من الضروري للأفراد والمجتمعات التكيف مع التغيرات والتحديات المستجدة، والسعي نحو الابتكار لضمان مستقبل أفضل، وكل هذا قائم على وجود قيادة فعالة وقادرة على إدارة التحولات وتحقيق البقاء والاستمرارية في هذه الحياة التي أصبحت مليئة بالتحديات وعدم الاستقرار. ونظرا للأهمية الكبيرة التي تحضي بها القيادة في شتى المجالات فقد أولى المختصون في علم النفس للتغير والتحسين بل والتطوير في الأساليب القيادية التنظيمية وأهدافها من خلال التغير في سلوكيات القادة وأداء العمال.

وتعتبر القيادة من أكثر المفاهيم الإدارية إثارة للجدل حيث تعمل على إحداث التغيير على مستوى المنظمة، والذي يتولد عنه تحسين طرق العمل وتنمية العلاقات بين العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم وتحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، ومع اتساع دائرة الاهتمام بموضوع القيادة وتطور أساليبها والبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع لمواجهة التحديات ومواكبة الظروف وتحسين القدرة التنافسية، برزت القيادة التحويلية كأسلوب جديد للقيادة الناجحة ذات الرؤية المستقبلية الواضحة التي تستجيب لفاعلية التطوير وتشجيع الإبداع لدى العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم (بغدالي و حداب، 2022). حيث تعد القيادة التحويلية من بين النظريات الحديثة التي نالت اهتماما واسعا بين الباحثين في السنوات الأخيرة، حيث يشير (الهوري، 1996) إلى ان القيادة التحويلية هي النمط المستقبلي في المنظمات، هذا النمط الذي يجمع بين تقديم رؤية جديدة لهيكل العمل والا رتقاء بمستوى العاملين ورغباتهم. (بوبنديرة عبد العزيز، 2017، ص312).

تركز القيادة التحويلية على تحفيز الافراد وإلهامهم لتحقيق مستويات اعلى من الأداء والالتزام من خلال التغيير الجذري في ثقافة المنظمة وطريقة التفكير، هذا النمط من القيادة يتجاوز الأساليب التقليدية التي تقتصر على إدارة العمليات اليومية، ويهدف الى احداث تحول شامل في طرق العمل والقيم التنظيمية، كما وتتركز القيادة التحويلية على الرؤية المستقبلية، والقدرة على التأثير في الافراد لتوجيه المنظمات نحو مستقبل أكثر ابداعا وابتكارا. اذ يتمتع القادة التحويليين بمهارات عالية من التواصل وبناء العلاقات و الثقة، مما يمكنهم من تحفيز فرق العمل واستنهاض طاقاتهم الكامنة.

كما لا يخفى ان الميزة التي تملكها القيادة التحويلية من خلال تعزيز الالهام والتحدي و الدعم وتنمية قدرات الافراد الحالية والمستقبلية لديهم، لخلق وغرس روح الابداع والا بتكار في إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل معقدة لتعزيز نموهم، وهذا يتطلب من القائد التحويلي ان يتحلى بالمهارات القيادية والمعرفية للإبداع من جهة والى الابداع التنظيمي من جهة أخرى، لأنه لا يقتصر على ادخال الأدوات والتقنيات المتطورة، وانما يشمل احداث تغييرات فعلية في توجيه الافراد والعمال، من اجل الرقي بالمنظمة وتحقيق التقدم و

التطور لها.

ان الابداع التنظيمي يعتبر من أبرز واهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام من قبل مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس، وذلك لأهمية هذا الموضوع وانعكاساته الإيجابية على كل من الفرد والمجتمع والمنظمة، اذ يعتبر السلوك الإبداعي أحد العوامل الجوهرية خلال النشاط الخاص الذي يقوم به الفرد من اجل الحصول على سلوك او فكرة او منتج او خدمة جديدة. حمزة معمري، 2014، ص15).

وفي هذا السياق جاءت الدراسة قصد التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز) ب المسيلة. حيث تطرقت الى تقسيم هذه الدراسة لثلاث فصول أساسية:

الفصل الأول خصص للإطار العام للدراسة بصياغة الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية، المفاهيم الإجرائية، عرض بعض الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي وأخيرا الخلفية النظرية للمتغيرين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي.

الفصل الثاني يتعلق بإجراءات الدراسة الميدانية تناولنا فيه: منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة، عينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الثالث والأخير والذي يتعلق بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها على ضوء فرضياتها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية.
 - 2- فرضيات الدراسة.
 - 3- اهداف الدراسة.
 - 4- أهمية الدراسة.
 - 5- مصطلحات الدراسة
 - 6- الدراسات السابقة.
 - 7- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.
- خلاصة الفصل.

1- الإشكالية:

في ظل البيئة التي نعيش فيها وتكاليف الضغوطات على منظمات الأعمال واهتمام أصحاب المصالح وخبرات وتكنولوجيا المعلومات في كيفية انتقال المجتمعات من تقليدية على مجتمعات تسودها المعرفة وهذا التوجه أضاف ضغوطات جديدة على المنظمات، وهذا يتطلب من المنظمة تبني نظام قيادي فعال يعمل على قيادة وإدارة هذا التغيير ومحاولة التكيف والتأقلم مع مختلف الظروف. حيث ان وظيفة القيادة عملية تتطلب قدرات قيادية وإدارية وفنية، ومهارات ذات مستوى عالي، حتى يستطيع القائد الارتقاء بـ البيئة الحالية للمؤسسة، والوصول إلى ما هو مخطط له لتحسين واقع المؤسسة نحو الأفضل.

وتبرز أهميتها من خلال قدرة القائد على التأثير في رؤوسيه وإرشادهم وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف مشتركة. ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، مما يدفع إلى تعزيز العمل الإبداعي في أداء العاملين والاهتمام به. فالمنظمات اليوم تحتاج إلى قادة متميزين يتمتعون بالكفاءة والمرونة والتوجه المستقبلي من أجل تنمية الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الفعالية الإدارية. وهذا ما أدى إلى ظهور اتجاه حديث في الأنماط القيادية وهو النمط القيادي التحويلي والذي احتل حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال تطوير القيادة وتفعيلها وذلك منذ أواخر القرن العشرين. (بغدالي والحداب، 2022، ص7)

ويعد بيرنز أول مؤسس لنمط القيادة التحويلية عام 1978م، من خلال التمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقات تحفيزية وذات هدف مع رؤوسيه، عن تلك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، كما قدم بيرنز من خلال شرح مفهوم القيادة وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة جديدة تدعو نحو التغيير والتجديد، ومن ثم قام باس وأفوليو بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985م بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، و وضعوا لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك. (أبو رمان، 2015، ص69)، ويرى الغامدي القيادة التحويلية الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية بما يساعد من في التحول من الواقع إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة. (الغامدي، 2021، ص12)، فالقائد التحويلي الناجح هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من الصفات والمهارات التي تمكنه من تحقيق تغييرات إيجابية ومستدامة في المؤسسات والمجتمعات، حيث يعمل على إحداث تغييرات جذرية وإيجابية من خلال دمج الرؤية الإستراتيجية مع قدرات الإلهام والتوجيه والتكيف المستمر مع التحديات والفرص، وذلك عن طريق توضيح الرؤية للفريق اذ يقوم القائد التحويلي بتحديد رؤية واضحة ومحددة للمستقبل ويتأكد من تبني أفراد الفريق لهذه الرؤية، كما يقوم بتحفيزهم من أجل تعزيز روح الفريق والالتزام بالأهداف المشتركة، وإشراكهم في تحديد الأهداف وتطوير الخطط الإستراتيجية. وعليه فإن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تحقيق التغييرات الإيجابية والمستدامة

وتطوير العاملين وابتكارهم، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات والابتكار في بيئة العمل المتغيرة بسرعة، كما تمكنهم من بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح وإبداع في العمل، حيث أن هذا الإبداع أصبح من أهم مقومات النجاح والتميز، ومطلباً ضرورياً من متطلبات التغيير والتطور في المنظمات التي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها فالإبداع التنظيمي يدعو إلى تطوير الأفكار والمفاهيم الجديدة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بغرض تحقيق التغيير والتحسين المستمر، وزيادة الفعالية والكفاءة في العمل، من خلال تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي بين أفراد الفريق والقيادات، كما أن الإبداع التنظيمي يعد أحد العوامل المهمة في تطوير المؤسسات العامة، التي تواكب التقدم المتسارع.

يكمن دور كل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي من خلال عمل القادة على تعزيز الإبداع للعمال داخل المنظمة، لأن القائد الفعال هو الذي يقوم بإلهام العمال وتمكينهم من التفكير، وذلك لتحقيق استثنائية وتطوير قدراتهم الإبداعية.

وعليه فإن القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي هما مفهومان متداخلان يلعبان دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والتطور داخل المؤسسات التي توجهت إلى توفير أساليب قيادية جديدة تدعو للتغيير وتحفيز العاملين إلى الإبداع. ولذلك يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لدى عمال شركة الكهرباء والغاز؟
وتندرج ضمن هذه المشكلة التساؤلات الفرعية التالية:
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية والتأثير المثالي بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع التنظيمي لدى الموظفين الدريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات لفردية والإبداع التنظيمي لدى الموظفين الدريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز لولاية المسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية والتأثير المثالي والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.

3- اهداف الدراسة:

تكمن اهداف الدراسة في:

- معرفة نوع العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز.
- التعرف على كيف تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي.
- التعرف على كل من ابعاد القيادة التحويلية والابداع التنظيمي والاهمية التي يحظى بها كل منهما في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة بصفة خاصة.
- معرفة مستوى الابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء و الغاز(سونلغاز) بالمسيلة.

4-أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة التحويلية بالأبداع التنظيمي حيث يعد من الموضوعات التي المهمة التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين المختصين في علم النفس العمل والتنظيم في تحسين أداء المنظمات، حيث ان القيادة التحويلية ترتبط أهميتها على تهيئة المناخ المناسب لظهور للإبداع التنظيمي والذي يعد من اهم مقاييس تطور وتقدم المنظمات ونجاحها، كما يعتبر نمط القيادة التحويلية من النمط التي تواكب التغيرات الحديثة للمنظمات ومدى تأثيره على براز مهارات الافراد العاملين.

5- المصطلحات الإجرائية للدراسة:

5-1_ القيادة التحويلية: هي القدرة على إلهام الافراد وتوجيههم نحو تحقيق رؤى واهداف طموحة، لإحداث تغييرات جذرية في الافراد والمنظمات، وكل هذا لا يتسم بالنجاح إلا إذا كان القائد التحويلي يتسم بجميع صفات القائد التحويلي من كاريزما وثقافة والقدرة على التأثير في الافراد.

5-2_الابداع التنظيمي: وهو قدرة الموظفين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة على استخدام ابعاد الابداع التنظيمية من الطلاقة، والاصالة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل المواقف، والمرونة والمخاطرة لاستكشاف أشياء جديدة وقدرات إبداعية، وان يتسم بتحقيق المنفعة العامة لمؤسسة الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسيلة، وكل هذا يساهم في تنمية وتطوير المنظمة.

5-3_الموظفين الإداريين: وهم الموظفون المعينون في وظيفة إدارية دائمة، او الموظفون الذين لديهم مناصب وظيفية ذات نطاق واسع تحتاج الى تعيين شخص مختص بتقديم كافة أنواع الدعم الإداري لجميع الافراد والجماعات.

6-الدراسات السابقة

يعد استكشاف الأبحاث وتحضير الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، هو الجزء الأساسي من عملية البحث الأكاديمي، اذ يهدف هذا الجزء من البحث إلى مراجعة وتحليل الأبحاث والدراسات السابقة وتقديم خلفية وافية عن الموضوع. ومن هذه الدراسات التي تم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الاحداث الى الاقدم، ومن الدراسات العربية إلى الدراسات الأجنبية، على النحو التالي:

6-1-الدراسات العربية:

6-1-1- دراسة خلود فواز الزعبي، 2013 بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين " وهي مذكرة لتيل شهادة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة التربية جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الباحثة في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الباحثة على منهج البحث المسحي الارتباطي الذي يعد المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، واستعانت بمجموعة من الأدوات المنهجية وهي الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتوزيعها على جميع معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتوصلت الباحثة على النتائج التالية: ان درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة، ان درجة

ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

2-1-6- دراسة **أحمد الشحمة 2014** بعنوان "واقع الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز دراسة ميدانية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والنفس.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الابداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بغرداية من خلال تحديد وتحليل وتقييم مستوى الابداع التنظيمي لديهم، كما هدفت الى معرفة مدى تأثير بعض العوامل الشخصية والوظيفية الخاصة بالعمال على مستويات ابداعهم التنظيمي وهي كالتالي: السن، الجنس والاقدمية والمستوى الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمسح لآراء عينة من عمال المؤسسة ومعرفة واقع الابداع التنظيمي لديهم وهذا من خلال تحديد مستواه، وأسلوب تحليل التباين الأحادي للتعرف على اتجاهات الفروق الإحصائية، ومن نتائج التي توصل اليها الباحث: وجود مستوى عالي من الابداع التنظيمي لدى عمال شركة سونلغاز بغرداية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) بين مستويات الابداع التنظيمي لدى العمال في شركة سونلغاز بغرداية، كما أظهرت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($=0,05$) بين مستويات الابداع التنظيمي لدى العمال في شركة سونلغاز بغرداية ومتغير المستوى الوظيفي.

3-1-6- دراسة **الحسني والبلتاجي 2016** بعنوان "القيادة التحويلية والابتكار دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على المخرجات وعملية الابتكار، والاختلافات بين هذه الآثار في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في العراق، تم عمل استبانات ومقابلات ل (439) عضو هيئة، وأظهرت نتائج الدراسة الى ان القيادة التحويلية تلعب دورا محوريا في تعزيز المخرجات وعملية الابتكار، وان الأسلوب من شأنه ان يكون مثاليا في السياق التعليمي العراقي.

4-1-6- دراسة **محمد حسنى سالم المصدر 2017** بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. وهي مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة الازهر- غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، واعتمدت الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على استبان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود مستوى كبير من القيادة التحويلية لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، وجود مستوى كبير من العدالة التنظيمية لدى المدراء في مديريات

التربية والتعليم في محافظات غزة، وجود مستوى كبير من العدالة التنظيمية لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة.

5-1-6- دراسة **يمنى احمد عتوم 2018** بعنوان "العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والا بداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعداد استبانة لجمع البيانات، ثم توزيعها على عينة عشوائية من (225) فردا، باستخدام المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية دالة احصائيا بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام.

6-1-6- دراسة **عميري شهرة 2019** بعنوان "دور القيادة التحويلية في احداث الابداع التنظيمي دراسة حالة في مديرية التربية لولاية بسكرة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير.

هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة نحو مستوى القيادة التحويلية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الابداع التنظيمي لديهم ، بالإضافة الى معرفة اثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الابداع التنظيمي لدى العاملين، استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة، وتم الا عتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، واعتمدت الباحثة أداة الاستبيان التي تخدم بحثها، وتوصلت في الأخير الى النتائج أهمها: ان هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التحفيز الإلهام، الاعتبار الفردي) على الابداع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية.

7-1-6- دراسة **نجيب بوعجاجة 2022** بعنوان "الابداع التنظيمي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية على عينة من إطارات مؤسسة كوندور برج بوعريريج".

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية لدى عينة من إطارات مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، معتمدا على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية توصل الباحث الى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية لدى عينة من إطارات مؤسسة كوندور، توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية ما بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى عينة من إطارات مؤسسة كوندور، توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الاصالة والميزة التنافسية لدى عينة من إطارات مؤسسة كوندور، لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المرونة والميزة التنافسية لدى عينة من إطارات مؤسسة كوندور، توجد علاقة ارتباطية ضعيفة دالة بين القدرة على المخاطرة و الميزة التنافسية لدى عينة من إطارات مؤسسة كوندور، توجد علاقة ارتباطية متوسطة

موجبة بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية لدى عينة من إطارات مؤسسة كوندور.

2-6-الدراسات الأجنبية:

1-2-6-دراسة (Hoxha, 2015) بعنوان "التمكين والثقة كوسيط بين علاقة القيادة التحويلية بالفاعلية التنظيمية" "Empowerment and Trust as Mediators of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Effectiveness"

كان هدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية بالفاعلية التنظيمية بوجود التمكين والثقة كوسيطين حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة التي أجريت على عينة تكونت من 457 فرد من شركة الاتصال ت في ماليزيا بشكل عشوائي وتم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا، وتوصلت نتائج الدراسة الى: حصلت القيادة التحويلية على وزن نسبي مقداره 81,96%، ان الثقة و التمكين كان لهما دور قوي كوسيط بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية، وجود علاقة قوية بين الفعالية التنظيمية والتمكين.

2-2-6-دراسة (Atallah; mohammed Tayser; Alsharah;2014) بعنوان "الابداع ا لإداري وعلاقة مع الموظفين وتحسين الأداء في شركات الاتصال السعودي" "Managerial Creativity and its relationship with Employees Performent In Saudi Telecommunication Companies"

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على عناصر الابداع الإداري التي تسود في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ومدى تأثيرها على الموظف في هذخ الشركات، واعتماد أداة الاستبيان التي تخدم الموضوع،

3-2-6-دراسة (Shelash etal,2011) بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المستشفيات الأردنية الخاصة" "The Relationship Between Transformational Leadship and Employees Satisfactiona at Jordanian Private Hospitals هدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي للممرضات المسجلات في المستشفيات الاردنية الخاصة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبعدي الرضا الوظيفي، ان التحفيز الالهامي ولا ستشارة الفكرية من ابعاد القيادة التحويلية اعلى نسبة إيجابية في العلاقة مع الرضا الوظيفي الداخلي مما يشير الى ان عناصر القيادة التحويلية تخلق بيئة مناسبة لزيادة الرضا الوظيفي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

4-2-6-دراسة (Garcai, Marloes, et...al, 2008) بعنوان " Influence of Transformational Leadership on Organizational Innvotion and Performance depending on the level of Organizational learning in the pharmaceutical Sector".

كان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار أثر القيادة التحويلية على الابداع والأداء التنظيمي بالاعتماد على مستوى التعلم التنظيمي في الشركات التي تستخدم تكنولوجيا الية في الولايات المتحدة واروبا، واستخدم في هذه الدراسة المنهج، واعتماد أداة، وفي الأخير توصلت الدراسة الى جملة من النتائج هي: وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من الابداع والأداء التنظيمي فضلا ان هذه العلاقة تكون اقوى في الشركات التي تتميز بالتعلم التنظيمي العالي بالمقارنة مع أثر الشركات التي لديها التعلم التنظيمي منخفض.

خلاصة الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة، تبين ان هذه الدراسات تعتبر من الدراسات الكبيرة التي تناولت القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، حيث نلاحظ ان اغلب الدراسات اقتصرت على اربع ابعاد للقيادة التحويلية، ونلاحظ كذلك ان الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي هي دراسات قليلة لان معظم الدراسات تناولت الأثر وليس العلاقة. واستفدنا من كل هذه الدراسات من خلال عرضنا لموضوع الدراسة الحالية.

8-الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

1-8-القيادة التحويلية:

تمهيد

القيادة التحويلية هي أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز وتوجيه الافراد لتحقيق تغيير إيجابي ونمو مستدام في المنظمات. يتميز القائد التحويلي بقدرته على إلهام الموظفين واشراكهم في رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية لتصب في مصلحة المؤسسة ككل. يقوم هذا النوع من القيادة على أربعة عناصر أساسية: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري.

الابداع التنظيمي، من جانبه يمثل القدرة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات محسنة، تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. يتطلب الابداع بيئة تنظيمية داعمة تتيح للموظفين حرية التعبير عن أفكارهم وتجربة حلول جديدة دون الخوف من الفشل.

توجد علاقة وثيقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي، حيث ان القائد التحويلي يخلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة. من خلال تحفيز الافراد على تحدي الوضع القائم والتفكير بطرق جديدة، يعزز القائد التحويلي الروح الابتكارية داخل الفريق. إضافة إلى ذلك الاهتمام الفردي الذي يوليه القائد لأعضاء الفريق يعزز شعورهم بالتقدير و الانتماء، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومبادرات.

1-1-8-تعريف القيادة

القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذل عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (بلال خلف السكارنه، 2010، ص18)

القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرا على الآخرين (احمد ماهر، ص294)

يعرفها باس بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمامهم وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب

عرفها ليكرت بانها المحافظة على روح المسؤولية بين افراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة

وعرفها اوردواي بانها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

تنمية وتدريب ورعاية الافراد مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (محمد حسن العجمي، 2008، ص57).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة على انها ذلك السلوك الذي يؤثر به القائد على الافراد لتحقيق اهداف مشتركة.

2-1-8- مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ولعل السبب في ذلك يعود لاختلاف الفلاسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في القيادة، الامر الذي نتج عنه تعدد التعريفات وربما تعود هذه الاختلافات الى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعا على ضرورة الاخذ بهذه النظرية. (خلف ومحمد كريم حسني، 2010، ص13)

يعرفها بيرنز: حث القادة للاتباع على ان يتصرفوا تصرفات معينة والتي تسعى لتحقيق اهداف معينة والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات والاحتياجات والتطلعات و التوقعات لكل من القادة والتابعين. (Burns,1979,p19)

يعرفها محمد بن فوزي الغامدي: الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع الى المستقبل وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكلفة (محمد بن فوزي الغامدي، ص12)

وعليه يمكن تعريف القيادة التحويلية على انها قدرة القائد على التأثير على الافراد من خلال توجيههم بطريقة تكسب القائد التحويلي طاعة واحترام والتزام وولاء الافراد المرؤوسين تجاهه وهذا يؤدي الى خلق التعاون مع بعض من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

1-8-3-أهمية القيادة التحويلية:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة وان أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية. وعليه فان أهمية القيادة التحويلية تكمن في:

1/ السعي الى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم، وجعل هدفهم مشترك.

2/ تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية والتعليمية لسهولة تطبيقها

3/ تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة

4/ يستطيع احداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.

5/ تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة من خلال اشباع الحاجات وتطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة.

6/ تعد القيادة التحويلية من القيادات التي اثبتت فاعليتها في العديد من دول العالم، ويتضح ذلك من خلال الدراسات التي تم اجرائها(صابرين عطية مرسل، ص13/12، 2014).

1-8-4-انماط القيادة التحويلية

-**القيادة العقلانية:** ويشير هذا النمط الى تبني أفكار، ومعارف وقيم بحيث يتعامل مع بيانات تحليلية وأفكار معيارية يتعامل معها على أساس نوعيتها، ويعد القائد العقلاني شخص لديه القدرة على تغير المجتمع، من خلال الأفكار والنظريات الحديثة، وهي قيادة تحويلية لأنها تؤدي الى تغير في الأفكار والفلسفة.

-**القيادة الإصلاحية:** تدل هذه القيادة ضمناً على القيادة الأخلاقية، وهي تقوم على فهم وتفسير حاجات العاملين داخل المؤسسة، والتشجيع على بناء جو اجتماعي لمواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها.

-**القيادة الثورية:** وهي قيادة نادرة جداً، لان التحويل فيها يكون تحويل كلي، ويقوم نجاح هذا النمط على إيجاد رؤية مشتركة، كما تخاطب هذه القيادة رغبات العاملين وحاجاتهم وطموحاتهم، بحيث تعمل على اشباع هذه الحاجات، وتنمية وتطوير الطموحات. (رافد الحريري، ص24، 2008)

5-8-1-أهداف القيادة التحويلية

1/ مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية: ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة التربوية الوصول اليه، واستخدام

العديد من الأساليب التي تساعد على تأييد التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات، بالإضافة الى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن.

2/ مساعدة العاملين على حل مشاكلهم: فمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فعالية، يؤدي ذلك الى تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبارات الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة اثناء اجتماعات المؤسسة.

3/ تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات التربوية: من خلال تعزيز اهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول الى اعلى المستويات، ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب، سواءً كانت تعزيز معنوي او تعزيز مادي، وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطا وثيقا بأهداف المؤسسة، ويشعرون انهم جزء منها (Leithwood&Jantzi, 1990, P49).

6-1-8-خصائص القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية عملية منظمة، تقوم على خطوات متسلسلة ومستمرة، وتقوم على خطط بعيدة المدى، كما انها قيادة أخلاقية، لأنها تقوم على مجموعة من القيم والمبادئ كالعادل والمساواة، فلا يوجد تمييز بين المعلمين داخل المدرسة فجميعهم يقدم لهم التقدير والاحترام، وتعمل القيادة التحويلية على تحفيز افرادها واثارة دافعيتهم، واشعارهم بان أهدافهم واهداف المؤسسة واحدة، مما ينتج عن ذلك العديد من الصفات المرغوبة، منها الثقة بالنفس، كما تغير نظرة الافراد لأهدافهم من الأهداف البسيطة الى الأهداف ذات المستوى العالي، والتي تدعم العمل في المؤسسة (شقوارة، 2008، ص 47).

7-1-8-وظائف القيادة التحويلية:

هناك العديد من الوظائف والمهام التي يجب القيام بها من قبل القائد التحويلي، لتساعد في الوصول الى تحقيق الأهداف المخطط لها:

- **إدارة التنافس:** وتشمل إدارة العمليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسات التربوية، باستخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة تحقق التنافس بين العاملين داخلها، وتمثل بوضع نظام معلومات متكامل سواء كانت معلومات شخصية او مؤسسية، ونظام لتوصيل المعلومات الى الشخص المعني داخل المؤسسة، ونظام لتحليل الاعمال لمعرفة احداث التنافس.
- **إدارة التعقيب:** وتشير الى قدرة القائد التحويلي، على التعامل مع كثرة التغييرات التي تحدث في الوقت نفسه، بغض النظر عن درجة ومستوى هذا التغيير، ويمكن تحقيق ذلك عندما يكون القائد قادراً على إدارة العلاقات بين الافراد، وان يكون لديه الحدس في حال غياب المعلومات لاتخاذ القرار، بالإضافة الى تحقيق التوازن بينهم.

● **إدارة فريق العمل:** من خلال تشكيل فريق عمل، لديه رؤية مشتركة وهدف واضح يسعون الى الوصول اليه، وفريق يمتلك جميع التخصصات والمجالات المختلفة، حتى يكون هناك تنوع في الخبرات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف من قبل المؤسسة.

● **تكييف المؤسسة مع التوجه العالي:** حيث يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف، من خلال وضع رؤى مستقبلية ذات توجيه عالمي بكل الابعاد والمستويات، بالإضافة الى تحديد رسالة المؤسسة، ولحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتتلاءم مع التطورات الخارجية.

● **إدارة التعليم والتدريب المستمر:** يجب ان يكون هناك نظام تعليمي وتدريب، يساعد في تنمية قدرات العاملين ويطور من مهاراتهم، للوصول الى اعلى مستويات لاتقان، بحيث تساعد المؤسسة في الحفاظ على استمراريتها، وقدرتها في تحقيق التنافس في المؤسسات المحيطة بها. (القحطاني، 2008، ص24)

8-1-8-عناصر القيادة التحويلية

يشير "الجبر" الى ان هناك عناصر تقوم عليها القيادة التحويلية، وهي ان عملية اتخاذ القرار تكون باتباع أسلوب تعاوني بين الافراد، أي انها عملية تشاركية يقوم بها جميع العاملين داخل المؤسسة التربوية، وتقوم على التركيز على كفاءات، ومهارات ومؤهلات العاملين في المدرسة والعمل على تقوية هذه الكفاءات واطهارها بصورة تعكس قيادتهم لأنفسهم، حيث يتم استثارة جميع هذه المهارات لتحقيق افضل مستوى من مستويات الاتقان، كما تعمل على تقبل مشترك للتغيير الذي لا بد من ان يحدث داخل المدرسة والذي يعد الهدف منه التقدم والتطوير، متمثلاً في:

-قدرة القائد على التأثير في العاملين معه، واقتناعهم ان يغيروا ويطوروا في أنفسهم، وماهي الأساليب التي يمكن اتباعها بحيث تتناسب مع اهداف المدرسة.

-العمل على تركيز على المدرسة ككل متكامل، بحيث لا يتم التركيز على جزء معين فقط.

-المتابعة والاستمرارية في التطوير والتقدم وعدم الوقوف.

تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة، والعمل على تقوية العلاقة بها.

يجب على القائد التحويلي تكوين فرق عمل، والعمل معهم على تحقيق المهام المطلوبة. (الجبر، 2010، ص83)

8-1-9-ابعاد القيادة التحويلية:

تشمل القيادة التحويلية على خمس ابعاد هي: الجاذبية والتأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز والتمكين، ويقصد بهذه الابعاد:

الجاذبية والتأثير المثالي: رؤية القائد الواضحة واحساسه لهداف المدرسة التي تمكنه من ان يكون قادراً على كسب الاخرين، من خلال صفات وسمات وسلوكيات تأثر على من حوله

، يحصل من خلالها على اعجاب الاخرين، وكسب ثقتهم واحترامهم، فالقائد يمتلك كاريزما عالية، تجعله قادرا على الوصول الى الأهداف التي تسعى الى تحقيقها بكفاءة وفاعلية. ويشمل التأثير المثالي على الأساليب التي تغرس الاعتزاز بالعاملين، كونهم مرتبطين بالرئيس في كثير من الأحيان، وان هذه الأساليب لها علاقة بجاذبيته، فهي تبين ان تفكير القائد سوف يتخطى حدود اهتمام العاملين الذاتي، ليصل الى المصلحة العامة للجماعة، و التضحية بالمصلحة الشخصية لخدمة الاخرين.

الحافز الإلهامي: القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين، من خلال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة سواء كانت مادية او معنوية، فهو يغرس الحماس الداخلي والثقة بالنفس لدى الاخرين، وذلك للوصول الى أفكار جديدة توصلهم الى الاتقان والتميز.

الاستعارة الفكرية: يقوم القائد التحويلي على توسع مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول الى الابداع والابتكار، فالقادة التحويليين يحفزون جهود المرؤوسين لتكون جهودا إبداعية من خلال تساؤلات افتراضية، ومن خلال إعادة صياغة المشاكل والأوضاع القديمة، وتناولها بطرق جديدة، وبالتالي فهي تشجع الابداع من خلال تشجيع جهود العاملين الفرديين، لتقديم أفكار جديدة وتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي يكون على دراية واحاطة بها، ولا يوجد نقد عام لاختطاء الافراد العاملين عند تجربتهم لطرق جديدة، وذلك لانها مختلفة مع أفكار القادة (بابكر، 2015، ص29/28).

التمكين: أي اتباع القادة في المؤسسة لاساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين من خلال دعمهم وتفويضهم المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز فاعليتهم الذاتية وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية.

الاعتبارات الفردية: من خلال تقدير الافراد واحترامهم، والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم ومساعدتهم في حلها، والاهتمام بحاجاتهم والعمل على اشباعها، وبناء العلاقة الطيبة معهم، وجميع هذه الأمور تعد محورا بالغ الأهمية للقائد التحويلي، فالعلاقات الإنسانية والتفاعل بين الافراد، هي الأساس التي تقوم عليها القيادة التحويلية، ويشير الاعتبار الفردي الى كل الجهود التي يبذلها القادة للمرؤوسين، وذلك من خلال الدعم حاجاتهم الفردية، وقدراتهم وتطلعاتهم، ويقوم أيضا القادة بالآخذ براء المرؤوسين، والسماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر، مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة (Nikezic et al,2012, p298).

10-1-8-تحديات القيادة التحويلية:

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القادة التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي:

-شدة المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهيب نفسها للسيطرة على أكثر حصة في السوق وذلك من خلال خلق ميزة تنافسية، ومن هنا أصبح على القيادة التحويلية التغلب على

تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بالموقع في السوق، وتنميته وتأكيد في كل التحديات وذلك عن طريق البحث والتطوير، الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

-تداعيات العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محددة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادة التحويلية يجب ان تكون مستعدة لمواجهة هذا النوع من التحدي.

-الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر الى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسوء المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك احد التحديات التي تواجه القيادة التحويلية وهنا يجب البحث على الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة التحويلية عدم ترك أي فرصة تضييع وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

-الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز عن الكثير من المؤسسات كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات وعند المفاوضات لانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدأ القادة الإداريين التحويليين يسعون لتجسيد معايير الجودة.

-اتخاذ القرار في عالم التميز: يقسم اتخاذ القرار بأنه يتم في عالم متغير غير مستقل، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلة وإستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وإن التحدي أمام القيادات في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخدمة التي يتم وضعها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية، والرسالة والاهداف والاستراتيجيات (بن عبد الله الطاهر، ص 85/83).

8-2- الابداع التنظيمي

8-2-1- تعريف الابداع لغة: ان لكلمة الابداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات

- وهو بدع، وبدع الشيء مبتدعه، وابتدعه أي انشاه وبدأ واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون او لا يكون (أسامة خيري، 2012، ص39).
- ولادة شيء جديد غير مألوف او حتى النظر الى الأشياء بطرق جديدة (محمد الصيرفي، 2006، ص259).

تعريف الابداع اصطلاحا: عرف العالم تورانس **Torance** الابداع بانه عملية وعي مواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وازافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول الى نتائج جيدة لتقدم لآخرين.

يعرف على انه التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقه لمشكلات قائمة، او ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة و متميزة (جمال خير الله، 2015، ص 06).

وعليه فان الابداع هو تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي تكون في الشخص المبدع ليأتي بالجديد والاحداث.

2-2-8-تعريف الابداع التنظيمي: هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة و العمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا ان الابداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية او موضوعية او شخصية او بيئية او سلوكية، يقودها اشخاص متميزون.

وهو عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في الصفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية او التفكير الابتكاري. (أسامة خيرى، 2012، ص 39)

هو تبني فكرة او سلوك جديد سواء كان منتجا جديدا او خدمة جديدة او تكنولوجيا جديدة او ممارسة إدارية جديدة وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني اكثر من نوع واحد من تلك الأنواع. (رفعة عبد الحليم الفاعوري، ص 25، 200).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الابداع التنظيمي بانه أسلوب اداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طروح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الاصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

3-2-8-خصائص الابداع التنظيمي:

يتصف الابداع بمجموعة من الخصائص والصفات سواء على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة، التي نستطيع ان نحددها فيما يلي:

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- الأخذ بأسلوب التخطيط من اجل مواجهة المواقف المختلفة.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

- احترام اختيارات الغير.
- التوجه نحو المستقبل.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق اهداف المنظمة. (جمال خير الله، ص18، 2015).

4-2-8-أهمية الابداع التنظيمي وتبنيه:

تتلخص أهمية الابداع التنظيمي في النقاط التالية:

- 1- اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.
- 2- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- 3- اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- 4- تحسين الإنتاج والأداء.
- 5- زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- 6- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات.
- 7- تمنح المنظمة المزيد من القوة البقاء والكيان والديمومة. (عاكف لطفي خصاونة، ص43، 2011)

4-2-8-أنواع الابداع التنظيمي:

1) الابداع التنظيمي: والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات العديدة بالإضافة الى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

2) الابداع الفني التقني: ويتضمن ابتكار منتجات جديدة وتطوير المنتجات القديمة واحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة، الملاحظة ان المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر على الابداع الفني، بشكل يفوق تركيزها على الابداع التنظيمي، مما أدى الى نشوء فجوة تنظيمية اثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة بأكملها. (الشحمة احمد، ص57، 2014)

6-2-8-دوافع الابداع التنظيمي:

تصنف هذه الدوافع الى:

1) ذاتية الذاتية (الداخلية) من خلال: الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية والرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة، الرغبة في معالجة الأخطاء الغامضة والدقيقة، الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات، الإبداع يعطي مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق، ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

2) الدوافع البيئية (الخارجية) وتتمثل في: الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة، الحيوية والنمو يحتاجان ومضة الإبداع، التصدي للمشكلات العامة والخاصة، يتطلب الإبداع، أننا في عالم سريع التغيير، ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية، التقدم والازدهار مرتبطان بقدرتنا الإبداعية.

3) دوافع مادية ومعنوية: من خلال الحصول على كل من مكافآت مالية، الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.

4) دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: يقول شارلي شابلن على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس إلى الهام بفكرة جديدة، وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستثمار. (عبد الله حسن مسلم، ص 21، 2015)

7-2-8- مراحل الإبداع التنظيمي:

يقترح نموذج "كريتنر" و "كنكي" أن عملية الإبداع التنظيمي تمر بخمس مراحل وهي:

- 1) **مرحلة الإعداد:** وتتضمن المدة التي يقضيها العامل في التعلم والقراءة و التدريب، على سبيل الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والالمام بها.
- 2) **مرحلة التركيز:** يركز العامل كل تفكيره واهتماماته وجهوده على المشكلة.
- 3) **مرحلة الحضنة:** حيث ينخرط العامل في مزاولة أعماله اليومية، في حين يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
- 4) **مرحلة الإضاءة والالهام:** فبينما يبحث العامل عن المعلومات، فإنه يعمل جاهداً على رؤية شبكة العلاقات لتضيء له ما يبسر عليه تعرف العلاقات ما بين الظواهر والمتغيرات.

5) مرحلة الاثبات او التحقق: وتتضمن إعادة العملية بكاملها، وذلك بغرض اثبات الفكرة او تعديلها او تجربتها.

ومما تجدر الإشارة اليه ان الابداع لا يسير في هذه الخطوات على تسلسلها، بل ان مراحل العملية الإبداعية تعتبر متشابكة في معظم الأحيان، وتتداخل فيها عوامل ومؤثرات مختلفة في حين يرى آخرون بان الابداع لا مراحل له، وانما يتولد في لحظة الهام، حيث تنشأ الفكرة فجأة، وان هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية، وكثيرا ما تأتي بطريقة عفوية. (عاطف لطفي خصاونة، ص53، 2011)

8-2-8- ابعاد وعناصر الابداع التنظيمي:

الطلاقة: وهي انتاج أكبر عدد من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية محددة، وهي أربع أنواع (الطلاقة اللفظية، طلاقة التداعي والطلاقة التعبيرية و الفكرية).

الاصالة: يقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ الى الحلول التقليدية.

المرونة: هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وقد ثبت لدى جيلفورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة (المرونة التكيفية الشكلية، المرونة التكيفية التركيبية والمرونة التلقائية).

الحساسية للمشكلات: ويقصد بها رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وابعادها واثارها مع الواقعية في الطرح و المعالجة والرؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني ادراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.

المخاطرة: تعني الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نجاحها.

القدرة على التحليل: يقصد بها القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية الى مشاكل فرعية او القدرة على تفتيت أي عمل او موقف الى وحدات بسيطة ليعاد ويسهل تنظيمها (محجوبي أسامة، 2014، ص05).

9-2-8- مستويات الابداع التنظيمي:

هناك ثلاث مستويات للإبداع التنظيمي وهي:

1) الابداع على مستوى الفرد: ان الركيزة الأساسية لاي منظمة هو العنصر

البشري الذي تملكه والذي اذ كان مؤهلا وخبيرا وذا إمكانيات عقلية
وذهنية وابداعية جيدة فانه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، ويمكن ان
نفرق بين فردين في المنظمات

- الفرد المبدع: الشخصية المبدعة.

- الفرد العادي: الشخصية الغير مبدعة.

(2) **الابداع على مستوى الجماعة:** وهو الابداع الذي يتم تقديمه او التوصل
اليه من قبل الجماعة، وابداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في ابداع
افرادها.

وقد توصلت الدراسات الى النتائج التالية فيها يتعلق بإبداع الجماعة الى ما يلي:

- ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلول أحسن جودة من
الجماعة أحادية الجنس.

- ان الجماعة المتماسكة أكثر استعداد او حماسا، ونشاطا للعمل من الجماعة
الأقل تماسكا.

- ان الجماعة حديثة التكوين تميل الى الابداع أكثر من الجماعة القديمة.
(وسيلة واعر، ص300، 2014)

(3) **الابداع على مستوى المنظمة:** ويتم التوصل اليه عن طريق الجهد
التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وبالتالي فهو يعمل بدلالة الابداع
الجماعي. (سامي محمد وهشام حريز، ص200، 2014)

10-2-8- معوقات الابداع التنظيمي:

تعرض العملية الإبداعية الى كثر من العوائق التي تعرقل عملية الابداع،
وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية والاستثمار الصحيح والأمثل
بصورة نافعة وإيجابية. وأحيانا تقابل هذه العملية لرفض شديد من قبل الإدارة
من قبل الإدارة والمسؤولين او من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب نفسية، والتي
سنتطرق اليها:

(1) **المعوقات الادراكية والسيكولوجية:** تتعلق بتبني الانسان لأسلوب وطريقة
واحدة للنظر الى الأشياء والأمور لذلك لا يدرك الانسان الشيء عندما ينظر
اليه الا من خلال ابعاد محدودة تحدها هذه النظرة الضيقة فلا يرى الابعاد
الأخرى وهذا يفسر لنا تمسك البعض بالحل او وجهة النظر الوحيدة التي
يرى انها صحيحة فقط وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.

(2) المعوقات النفسية والعاطفية وتتمثل في:

- ضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد ويقلل من عزيمته في البحث عن حلول ابتكارية.
- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون سبب للسخرية والاستخفاف.
- الالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهيا ان يتصرف وفقا لما يتوقعه الآخرون منك.
- التقييم المتسرع للأفكار أي الحكم بان هذه الفكرة او تلك غير صالحة.
- القول بان هذه الفكرة سابقة لأوانها.
- القول من يضمن نجاح هذه الفكرة.
- القول لن توافق الإدارة العليا عليا.
- القول لقد جربنا مثلها من قبل ولم تنجح.

(3) المعوقات الحضارية والبيئية:

- المشاكل النابعة من البيئة.
- جمود الرئاسات.
- الخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.

(4) المعوقات الثقافية والاجتماعية:

- نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار.
- التنشئة القائمة على التسلط والقهر القائمة في الاسرة والمجتمع.

(5) المعوقات التنظيمية:

- القصور الهيكلي في المنظمات.
- انخفاض المهارات. (جمال خير الله، 2015، ص169/170)

8-3- علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي:

بما ان الابداع والابتكار مهم جدا وموضوع خاص للبشرية، فانه يتم دراسته من قبل العديد من التخصصات مثل الاعمال التجارية، الاقتصاد، التعليم، الهندسة والقانون (Woodman et,AL 1990) يوصف الابتكار التنظيمي بانه خلق

منتجات او خدمات جديدة قيمة ومفيدة في سياق تنظيمي. بسبب الدور المهم لابتكار في اكتساب الفعالية التنظيمية والنجاح على المدى الطويل والتعامل مع اضطراب البيئة الخارجية، يحاول الباحثون والممارسون شرح كيف ولماذا يحدث الابتكار. لقد تآثر الابتكار من خلال خمسة عوامل رئيسية العوامل التنظيمية والعلاقات في العمل مع القائد، وخصائص الوظيفة، والعوامل الاجتماعية والخصائص الفردية (Wesst& Farr). في الآونة الأخيرة كان هناك اهتمام بتأثير القيادة التحويلية ووجود العلاقة بين القائد والمتابعين على الابتكار من خلال عدد من الدراسات التجريبية (Scoot& Burce 1994; Jung et al,2003). ويقوم القادة التحويلية بتعزيز الابتكار من خلال خلق الثقة وخلق الأمل وزيادة التفاؤل وتعزيز القدرة على الصمود بالإضافة الى ذلك قد يكون للقيادة التحويلية دور فعال أيضا في تعزيز الابتكار من خلال العلاقة مع التابعين. (Gumuslogu,2009, p461)

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق على مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة التحويلية والابداع التنظيمي، ويعد ذلك العلاقة بينهما وذلك حيث ان القيادة التحويلية تعتبر من اهم العوامل التي تعزز وتشجع على السلوك الإبداعي لدى العمال، حيث تتنوع المهارات المطلوبة في القادة ليكونوا تحويليين، ولعل ابرزها امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، واقعية و ملهمة، حتى تحفز فريق العمل وتشعرهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، وأن يمتلك القائد مهارات الاتصال لإقناع العاملين بهذه الرؤية وتشجيعهم للعمل ومواجهة الصعاب والتحديات لتحويل الرؤية إلى واقع، بالإضافة إلى أن يعطي القائد لمرؤوسيه كل المساعدة التي يحتاجونها، و الأهم من ذلك أن يكون القائد مضرب المثل في العمل و التفاني واحترام العاملين وتقديرهم، كلما كان هناك سلوك إبداعي لديهم، وهذا ما يعمل ويسعى إلى تقديم وتطوير المنظمة نجاحها واستمرارها، لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة التي تهدف إلى تحقيق الذات والاستمرارية.

وفي الفصل الثالث سنحاول اكتشافه أكثر في الجانب المنهجي من خلال

دراستنا للموظفين الإداريين لشركة سونلغاز.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1-الدراسة الاستطلاعية

2-منهج الدراسة

3-حدود الدراسة

4-مجتمع الدراسة

5-أدوات الدراسة

6-عينة الدراسة الأساسية وخصائصها

7-الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة

8-الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، يعتبر الإطار المنهجي للدراسة ذو أهمية كبيرة الذي من خلا له يمكن انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي عن طريقه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لأجراء التحليل الاحصائي الى النتائج التي تم تفسيرها في ضوء ادبيات هذه الدراسة، وهذا يؤدي الى تحقيق الأهداف الذي سعتها لتحقيقها.

وقد تناولنا في هذا الفصل وصفا منهجيا للمنهج المتبع والدراسة الاستطلاعية، وكذا أداة وعينة الدراسة المستخدمة، وفي نهاية هذا الفصل تناولت الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفي مايلي وصف لهذه الإجراءات.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من بين الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث لأنها تساعده على جمع البيانات حول موضوع الدراسة وأيضاً بناء أداة تناسبها، ويمكن ان نقول ان الدراسة الاستطلاعية تهدف الى:

-مدى ملائمة أدوات الدراسة على العينة المختارة (الموظفين الإداريين).

-التعرف على مدى فهم عينة الدراسة لمحتوى مقياسي (القيادة التحويلية، الابداع التنظيمي).

-التعرف على ميدان الدراسة عن قرب وفهم الصعوبات التي يمكن ان تواجه الباحث اثناء الدراسة. -التأكد من جدوى الدراسة التي ترغب الطالبان القيام بها.

-توفر الفرص للباحث لتقويم مدى ملائمة البيانات التي يتحصل عليها لدراسة.

-التأكد من صلاحية الأدوات التي استخدمتها الباحثتان.

-تساعد الدراسة الاستطلاعية الباحث على اختيار أولى لفروض الدراسة.

وكل هذا بسبب أن يحصل الباحث اثناء قيامه بدراسته الاستطلاعية على عدد محدود من الافراد حيث يحقق الدراسة الاستطلاعية.

مدى ملائمة عبارات المقياس وصلاحية التطبيق من حيث الصدق والثبات العالين.

استجابات الموظفين نحو المقياس ومدى اعجابهم بمتغير الدراسة.

• نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تقع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في وسط المدينة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن طابقين اول وثاني إضافة الى الطابق ارضي يطل على الشارع بواجهتين جنوبية من المدخل الرئيسي للمؤسسة أين يتم تسديد الفواتير الكهرباء والغاز واستقبال الزبائن، وواجهة الناحية الشرقية غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المؤسسة كما يوجد مدخل ثالث من يطل على مجمعات سكنية خاص بالسيارات والشاحنات الخاص بـ المؤسسة. وكالات مؤسسة التوزيع بالمسيلة تضم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة 05 وكالات تجارية لهم مهام مشتركة مقسمة حسب الدوائر كالتالي: الوكالة التجارية بـ المسيلة تضم دائرة المسيلة، دائرة حمام الضلعة، دائرة الشلال. الوكالة التجارية ببوسعادة وتضم دائرة بن سرور، دائرة بوسعادة دائرة بيرهني، دائرة سيدي عامر، دائرة ولاد سيدي براهيم. الوكالة التجارية بسيدي عيسى دائرة سيدي عيسى، دائرة عين الحجل. الوكالة التجارية بعين الملح: تضم دائرة عين الملح، دائرة جبل مساعد. الوكالة التجارية ببرهوم دائرة برهوم دائرة مقرة، دائرة ولاد دراج.

2-منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيميا وكيميا، بالإضافة الى ان هذا المنهج يقوم بالتحليل والربط والتفسير من اجل الوصول الى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح الذي يزيد رصيد المعرفة عن الموضوع، وفي هذه الدراسة تم استخدام هذا المنهج لدراسة "القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لدى مؤسسة سونلغاز بالمسيلة"

وقد استخدمت مصدريا أساسيين للمعلومات:

- 1- المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثتان الى الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي لها تتضمن العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع البحث، وكذا البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأساسية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجانا الى جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية للبحث التي تخدم هذه الأداة.

3-حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود والمجالات التالية:

- 1-3-المجال البشري: تم اجراء هذه الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- 2-3-المجال المكاني: تم هذه الدراسة في مؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- 4-3-المجال الزمني: تم اجراء هذه الدراسة في مدة (08) أيام بداية 2024/02/21 إلى غاية 2024/03/10 خلال الموسم الجامعي (2024/2023).

4-مجتمع الدراسة:

بعد وضع الحدود الزمانية والمكانية للمجتمع الأصلي الذي تمثل في الموظفين الإداريين بولاية المسيلة وقد قدر العدد الإجمالي لمجتمع البحث ب: (40) موظف وموظفة.

5-أدوات الدراسة:

بعد البحث في الجانب النظري والإداري الذي بحث في موضوع الدراسة الحالية عند المديرين وفي ضوء الدراسة الحالية تم تطبيق مقياسي القيادة التحويلية ل"محمد إبراهيم خليل العطوي" والابداع التنظيمي ل"نجيب بوعجاجة"، والربط بين كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية بالابداع التنظيمي.

1-5-مقياس القيادة التحويلية:

تم الاعتماد على استبانة القيادة التحويلية ل"محمد ابراهيم خليل عطوي" لدى شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأردنية.

تطبيق المقياس: يطبق المقياس على عينة من شركات البلاستيك للصناعات الانشائية الأ

أردنية يتكون المقياس في صورته النهائية من () فقرة، وتدرج سلم الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي:

مقياس الابداع التنظيمي:

تم الاعتماد على استبانة الابداع التنظيمي "لنجيب بو عجاجة، 2022" لدى عينة من إطارات مؤسسة كوندور في برج بوعريريج.

تطبيق المقياس: يطبق المقياس على عينة من إطارات مؤسسة كوندور برج بوعريريج، يتكون المقياس في صورته النهائية من (56) فقرة، وتدرج سلم الإجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

6- عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

6-1- عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة من (90) موظف وموظفة تم اختيار هذه العينة بمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة بالطريقة العشوائية البسيطة وشكلوا نسبة (29%) من مجتمع الدراسة، منهم من استجابوا على الاستبانة التي قمت بتوزيعها ورقيا عليهم. وهذا بغرض زيادة البحث العلمي وقياس ابعاد القيادة التحويلية لدى في تحقيق الابداع التنظيمي لدى افراد عينة الدراسة الحالية.

6-2- خصائص الدراسة الاساسية:

تمثلت خصائص العينة الأساسية في البيانات الشخصية التالية:

جدول رقم (01) توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	27	67,5
انثى	13	32,5
المجموع	40	100

من خلال الجدول رقم (1) يتضح ان عينة الدراسة تكونت من (27) ذكر بنسبة 67,5%، و(13) انثى بنسبة 32,5%.

جدول رقم (2): يمثل توزيع العينة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة %
اقل من 30 سنة	8	20
من 30 الى 40 سنة	17	42,5

من 41 إلى 51 سنة	11	27,5
أكبر من 51 سنة	3	7,5
المجموع	40	100

من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا ان عينة الدراسة تكونت من (8) موظف وموظفة لا يتجاوز أعمارهم 30 سنة بنسبة 20%، و(17) موظف يتراوح أعمارهم من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 42,5%، و(11) موظف يتراوح أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة بنسبة 27,5%، و(3) موظف يتراوح أعمارهم اكبر من 51 سنة بنسبة 7,5%.

جدول رقم (3): يوضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
5 سنوات فأقل	9	22,5
من 5 إلى 10 سنوات	6	15
من 11 إلى 16 سنة	13	32,5
16 فما فوق	11	27,5
المجموع	40	100

من خلال الجدول رقم (3) يتضح لنا ان عينة الدراسة تكونت من (9) موظفين لا تتجاوز عدد سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل بنسبة 22,5%، و(6) موظفين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 15%، و(13) موظف تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى 16 سنة بنسبة، و(11) موظف يتجاوز سنة الخبرة لديهم من 16 فما فوق بنسبة 17,5%.

7- الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة:

7-1- ثبات وصدق الاستبيان:

7-1- ثبات التناسق الداخلي (الفا كرونباخ): تم حساب هذا الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (4) يمثل ثبات الاستبيان بطريقة معامل التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

عدد بنود الاستبيان	39
معامل الفا كرونباخ	0,989

يتضح من خلال الجدول رقم (4) ان معامل الفا للمقياس ككل قد بلغت قيمته (0,989) الامر الذي يشير الى تمتع الاستبيان بثبات مقبول.

7-2 صدق الاتساق الداخلي: تم حساب هذا الاستبيان عن طريق حساب او تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل.

جدول رقم (5) يمثل صدق الاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل الفا كرو نباخ

المحور	الدرجة الكلية للاستبيان	الارتباط عند مستوى الدلالة الفا (**0,01)
الاجاذبية المثالي	**0,989	
الاستثارة الفكرية	**0,952	
الاعتبارات الفكرية	**0,930	
التحفيز	**0,921	
التمكين	**0,896	

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ انه تم حساب او تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بدرجة الكلية للاستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01).

وبناء على ماتقدم تبين ان استبيان الدراسة استوفى الشروط السيكومترية للمقياس المقبول، وهي صالحة للتطبيق.

8-الأساليب الإحصائية:

قامت الطالبتان بتفريغ وتحليل للمقاييس من خلال برنامج التحليل الاحصائي Statistical Package For Socail Sciences: Spss 21.

رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو: (26) وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، كما استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل الارتباط سبيرمان للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، وكذلك لاختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات وابعاد الدراسة.

-معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha): لأنه يقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينهم ككل.

-اختبار كولموغروف وسميرنوف.

إضافة الى مستوى الدلالة sig.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبني المنهج المناسب وكذلك لمجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة الأساسية كما تم اجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة لتطبق على عينة الدراسة الأساسية وحساب خصائصها السيكومترية والتي تتمثل في الصدق والثبات. حيث تبين بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة صلاحية الأدوات لتطبق في الدراسة الأساسية كما تمت الإشارة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الفرضيات التي سوف يتم عرضها ومناقشتها في الفصل التالي.

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

استنتاج عام

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة الى الجزء النظري من البحث حول علاقة القيادة التحويلية بالابداع التنظيمي، سيحاول هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، والذي يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة.

وللوصول إلى نتائج الدراسة يعد برنامج "SPSS" هو الأكثر أهمية في هذا الفصل لما تؤول إليه نتائجه من عمق وتفصيل تفي بحاجة دراسة متغيرات البحث الحالي وأهدافه، وقد انعكس ذلك في هذه المرحلة على اعتماد النتائج المتعلقة بتحليل الوصفي للبيانات و التي تم التوصل إليها وفق الأسس والطرق الإحصائية المعززة بمعايير ومقاييس كمية وعلمية عالية.

وقد أظهرت هذه الطرق الإحصائية، من التحليلات وذلك على النحو التالي:

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

قبل البدء باستعراض نتائج الدراسة وجب التذكير بالفرضيات:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية والتأثير المثالي والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع التنظيمي لدى الموظفين لإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع التنظيمي لدى الموظفين لإداريين لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمسيلة.

وقبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة و المتمثلة في (القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (06) يوضح التحقق من شرط التوزيع لطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-wilk	Kolmogorov-Smirnov	
--------	--------------	--------------------	--

المتغيرات	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	0,182	40	0,002	0,872	40	0,000
الابداع التنظيمي	0,218	40		0,844	40	0,000

من خلال المعطيات المبينة بالجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغروف سيميرنوف وكذا اختبار شبيرو ويلك ان كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي القيادة التحويلية والابداع التنظيمي جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0,05) مما يجرنا إلى القول بأن بيانات هاته المتغيرات تتوزع توزيعاً غير طبيعيًا وبالتالي فان كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب لابارامترية كما هو موضح في الشكل التالي:

1- التحقق من فرضيات الدراسة:

1-1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة الأولى لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بـ المسيلة" وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى استخدام معامل سبيرمان وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة القائمة بين المتغيرين كما هو موضح في الشكل رقم (07)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (07) يوضح معامل الارتباط سبيرمان

القرار	الابداع التنظيمي	Rho de Spearman	
الارتباط غير دال	0,090	معامل الارتباط	القيادة التحويلية
	0,587	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط سبيرمان بين درجات افراد عينة الدراسة في استبيان (القيادة التحويلية) ودرجاتهم في (الابداع التنظيمي) بلغ (0,90) وهي قيمة ضعيفة، ويعني هذا انه لا يوجد ارتباط بين درجات (القيادة التحويلية) ودرجات (الابداع التنظيمي) لدى أفراد عينة الدراسة، كما نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0,05)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرضية الصفرية الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث العامة القائلة ب: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه

النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على ان: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية والتأثير المثالي والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بـ المسيلة"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء الى استخدام معامل سبيرمان وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة كما هو موضح في الشكل (08)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة التالية:

جدول رقم (08) يوضح العلاقة بين الجاذبية والتثير المثالي والابداع التنظيمي.

القرار	الابداع التنظيمي	Rho de Spearman	
		معامل الارتباط	الجاذبية والتأثير المثالي
**الارتباط دال عند (0,01=)	0,133	معامل الارتباط	
	0,421	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط سبيرمان بين درجات افراد عينة الدراسة في محور (الجاذبية والتأثير المثالي) ودرجاتهم في (الابداع التنظيمي) بلغ (0,13) وهي قيمة ضعيفة، ويعني هذا انه لا يجد الارتباط بي درجات (الجاذبية والتثير المثالي) ودرجات (الابداع التنظيمي) لدى افراد عينة الدراسة كما ان نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(=0,01)، ومنه نستطيع القول بانه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فان هذه النتيجة أتت معاضة لفرضية البحث القائلة ب: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية والتثير المثالي والابداع التنظيمي لد الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3-1 عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والابداع التنظيمي لدر الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء الى استخدام معامل سبيرمان وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (09)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة التالية:

جدول رقم (09) يوضح العلاقة بين الاستثارة الفكرية والابداع التنظيمي.

القرار	الابداع التنظيمي	Rho de Spearman	
		معامل الارتباط	الاستثارة الفكرية
غير دال	0,128	معامل الارتباط	
	0,437	مستوى الدلالة	

40	حجم العينة
----	------------

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط سبيرمان بين درجات افراد عينة الدراية في استبيان (الاستشارة الفكرية) ودرجاتهم في (الابداع التنظيمي) بلغ (0,12) وهي قيمة ضعيفة، ويعني هذا انه لا يوجد ارتباط بين درجات (الاستشارة الفكرية) ودرجات (الابداع التنظيمي) لدى افراد عينة الدراسة، كما ان نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (=0,05)، ومنه نستطيع القول بانه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فان هذه النتيجة أتت مؤيدة لفرضية البحث الفرعية الثانية القائلة ب: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ا لاستشارة الفكرية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

4-1- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء الى استخدام معامل الارتباط سبيرمان وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة الموضحة في الجدول رقم (10)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة التالية:

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الاعتبارات الفردية والابداع التنظيمي.

القرار	الابداع التنظيمي	Rho de Spearman	
**الارتباط دال عند (=0,01)	0,118	معامل الارتباط	الاعتبارات الفردية
	0,474	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط سبيرمان بين درجات افراد عينة الدراسة في استبيان (الاعتبارات الفردية) ودرجاتهم في (الابداع التنظيمي) بلغ (0,11) وهي قيمة ضعيفة، ويعني هذا انه لا يوجد ارتباط بين درجات (الاعتبارات الفردية) ودرجات (الابداع التنظيمي) لدى افراد عينة الدراسة، كما ان نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (=0,01)، ومنه نستطيع القول بانه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث الفرعية الثالثة القائلة ب:-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

5-1- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بـ **المسيلة**"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء الى استخدام معامل الارتباط بعد التحقق من خطية العلاقة الموضحة في الجدول رقم (11) المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة التالية:

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين التمكين والابداع التنظيمي

القرار	الابداع التنظيمي	RHO de Spearman	
**الارتباط دال عند (0,01=)	0,039	معامل الارتباط	التحفيز
	0,814	مستوى الدلالة	
	40	العينة	

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط سبيرمان بين درجات افراد عينة الدراسة في استبيان **(التحفيز)** ودرجات **(الابداع التنظيمي)** بلغ (0,39) وهي قيمة ضعيفة، ويعني هذا انه لا يوجد ارتباط بين درجات **(التحفيز)** ودرجات **(الابداع التنظيمي)** لدى افراد عينة الدراسة، كما ان نتيجة هذا الارتباط جاءت غيلا ذالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (=0,01)، ومنه نستطيع القول بانه تم قبول الفرض الصفري لبدي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فان هذه النتيجة أتت **معارضة** لفرضية البحث القائلة ب:- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

6-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **التمكين والابداع التنظيمي** لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء الى استخدام معامل سبيرمان وذلك بعد التحقق من خطية العلاقة الموضحة في الجدول رقم (12)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل الى النتيجة التالية:

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين التمكين والابداع التنظيمي:

القرار	الابداع التنظيمي	Rho de Spearman	
**الإرتباط دال عند (0,01=)	0,105	معامل الارتباط	التمكين
	0,523	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان معامل الارتباط سبيرمان بين درجات افراد عينة الدراسة في استبيان (التمكين) ودرجاتهم في (الابداع التنظيمي) بلغ (0,01) وهي قيمة ضعيفة، ويعني هذا انه لا يوجد ارتباط بين درجات (التمكين) ودرجات (الابداع التنظيمي) لدى افراد عينة الدراسة، كما ان نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (=0,01)، ومنه نستطيع القول بانه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي فان هذه النتيجة أتت معارضة لفرضية البحث الفرعية الخامسة القائلة ب-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%.

2-مناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض الطالبتان لنتائج الدراسة وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي وفقا لا استجابات عينة الدراسة، تناولت الباحثتان مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية وكذا ربطها بنتائج الدراسات السابقة.

1-2- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية الأولى على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وا لابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة". ولتحقق من هذا الفرض استخدمت معامل الارتباط سبيرمان واختبار كولموغروف سميرونوف وشبيرو ويلك، وأثبتت النتائج المتحصل عليها على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وتفسر الطالبتان هذه النتيجة على تركيز القادة التحويليين بشكل كبير على تحقيق الاهداف المحددة بدقة وتحقيق التغييرات الجوهرية في المنظمة، هذا التركيز يمكن ان يؤدي إلى تقديم الأولوية للتغيير والابتكار في المنظمة بدلا من تعزيز الابداع. وكذلك من خلال التحفيز الداخلي لابداع مثل الشغف بالعمل والرغبة في التفوق، بينما يمكن أن يلهم القادة التحويليين الموظفين ويوفرون الرؤية، فانهم لا يركزون دائما على توفير البيئة المحفزة للابداع. كما يمكن ان السبب في ذلك التعقيد التنظيمي، وعليه يجب فهم العوامل المعقدة التي تؤثر على الابداع التنظيمي بشكل شامل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة Rode & Wang (2010) التي توصلت نتائجها الى عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي.

بينما اختلفت مع دراسة العازمي (2006) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القيادة التحويلية وامتلاك مرؤوسيهم مهارات وقدرات إبداعية.

2-2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية والتاثير المثالي والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين

لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة". وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمت الباحثان معامل الارتباط سبيرمان ، وأثبتت النتائج المتحصل عليها انه لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وتفسر الطالبتان هذه النتيجة من خلال العوامل التنظيمية والثقافية وكذا قياس الاداء التنظيمي، والدعم الإداري للموارد كل هذه العوامل تساهم في عدم وجود علاقة ارتباطية واضحة بين بعد الجاذبية والتأثير المثالي بالإبداع التنظيمي.

مما سبق ذكره، يمكن القول ان الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية والتأثير المثالي بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين لإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة) لم تتحقق.

3-2- تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على ان "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة" وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان، وأثبتت النتائج المتحصل عليها انه توجد علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية بالإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وذلك راجع إلى تحفيز الفكر الإبداعي والا بتكاري والتفاعلي وكذا تعزيز الحوار والتبادل الفكري، وتعزيز الاستقلالية والابداع الشخصي، وتعزيز رضا الموظفين والانخراط، وعليه فان الاستثارة الفكرية تعمل بشكل كعامل محفز يزيد من إنتاجية الموظفين ويعزز قدرتهم على التفكير الإبداعي واحداث تأثير إيجابي على الابداع التنظيمي.

مما سبق ذكره، يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على انه (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة) قد تحققت.

4-2- تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ان " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية بالابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان، وأثبتت النتائج المتحصل عليها انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية بالابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وتفسر الطالبتان هذه النتيجة من خلال ان ذلك راجع الى التحفيز الداخلي، والثقافة التنظيمية، والتعقيد التنظيمي، وتفسير غياب العلاقة بين الاعتبارات الفردية بالابداع التنظيمي يتطلب مراعات هذه العوامل بشكل شامل.

مما سبق ذكره، يمكن القول ان الفرضية الفرعية التي تنص على ان (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة) لم تتحقق.

5-2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ان " توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز الابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة"، ولتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان، أثبت النتائج المتحصل عليها على انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وتفسر الطالبتان هذه النتيجة من خلال نوع التحفيز لان ليست كل أنواع التحفيز تؤدي الى الابداع كما ان التعقيد المعقد للبيئة التنظيمية تلعب دورا في التأثير على الابداع، وكذا الفروق الفردية لان ما يحفز شخص على الابداع لا يحفز شخص اخر وعليه الابداع يتطلب غالبا مستويات عالية من التحفيز الداخلي، الذي قد لا يكون مرتبطا بشكل مباشر بالتحفيز الخارجي. كما ان نوع العمل يتطلب ابداعا.

مما سبق ذكرهن يمكن القول ان الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على ان (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة) لم تتحقق.

6-2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ان "توجد علاقة ارتباطية بين التمكين والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة"، ولتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان، اثبتت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة على انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز، وتفسر الطالبتان هذه النتيجة من خلال عدة عوامل مثل السياق التنظيمي الذي يؤثر بشكل اكبر على الابداع، وكذا المتغيرات المتعددة لقيادة والثقافة، والهيكل التنظيمي، والتحفيز، والتمكين، وعليه لا يمكن عزل هذا البعد لانه يؤثر بشكل مباشر على الابداع، كما ان التوجه الاستراتيجي للأهداف، وعليه عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد التمكين والابداع التنظيمي يمكن ان يكون نتيجة لعدة من العوامل تفاعلية متعددة.

مما سبق ذكره، يمكن القول ان الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على ان (توجد علاقة ارتباطية بين التمكين والابداع الإداري لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة) لم تتحقق.

الاستنتاج العام:

تبعا لنتائج الدراسة وفي ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسات سابقة واعتمادا على الأساليب الإحصائية المتصل عليها في الجانب الميداني للدراسة وانطلاقا من الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة. فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الادريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

لا توجد علاقة ارتباطية بين الجاذبية والتأثير المثالي والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

توجد علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفردية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الادريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

لا توجد علاقة ارتباطية بين الاعتبارات الفردية والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

لا توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

لا توجد علاقة ارتباطية بين التمكين والابداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

المقترحات:

وعليه وفي ضوء نتائج البحث العلمي الحالي يوصي الطالب ما يلي:

- تبني ابعاد القيادة التحويلية كجزء من الثقافة التنظيمية للشركة، وثقافة المكانة القيادة كمدخل لتطوير أدائهم الفردي والجمعي بما يساهم في تطوير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع.
- اختيارات القيادات الإدارية الذين تتوافر فيهم عوامل الخبرة والسمات الشخصية المؤثرة في المرؤوسين والقادرة على تحفيز قدراتهم الإبداعية أي ممن يمتلك الشخصية المؤثرة إلى جانب القدرات القيادية.
- الاهتمام بتدريب الملكات البشرية لزيادة مستويات ادراكهم لأهمية الابداع التنظيمي وما يحققه من قيمة مضافة وميزة تنافسية للشركة وانعكاس ذلك على مستقبلهم المهني ومكتسباتهم في الشركة.
- اعتماد أسلوب الاثراء الوظيفي لا سيما من خلال زيادة مسؤوليات الافراد الذين يتمتعون بقدرات إبداعية متميزة واجراء عمليات الوظيفي النوعي باستمرار وبما يضمن الاستفادة الفعلية من هذه القدرات لتعزيز الابداع التنظيمي لدى الشركة ببعديه الفني والإداري.

خاتمة

من خلال إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول معرفة علاقة القيادة التحويلية بالإبداع التنظيمي في شرمة سونلغاز بالمسيلة، فبقاء أي مؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وهذه الأخيرة قائمة بأداء المبدع لدى الأفراد ذوي السمات والإمكانيات الإبداعية المكتسبة من قادة تحويلين يعملون جاهدين للوصول لذلك، فالقيادة التحويلية لها دورا كبيرا في نجاح المؤسسات، لذا قمنا بتوضيح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد الإبداع التنظيمي، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق ثلاث فصول تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، وابتاع المنهج والأدوات المبينة سابقا، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها إلى مجموعة من النتائج، التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

- القيادة التحويلية عملية يسعى القائد من خلالها إلى تشجيع الأفراد العاملين على الإبداع التنظيمي وتحفيزهم أكثر على إتقان العمل وتحقيق الأهداف.
- تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في الجاذبية والتأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفكرية، التحفيز والتمكين.
- للإبداع التنظيمي أهمية بالغة في المنظمات.
- تتمثل أبعاد الإبداع التنظيمي في " الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، والقدرة على التحليل".
- تعتبر القيادة التحويلية من أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على الإبداع التنظيمي، أي كلما كانت هناك قيادة تحويلية كلما زاد مستوى الإبداع.

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الكتب:

1. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2006 م.
2. رافد الحريري، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007 م.
3. محمد حسن العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية" الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2008 م.
4. القحطاني، "إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة 2، مكتبة فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2008 م.
5. الجبر، زينب علي، "القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر" لجنة التأليف و التعريف والنشر، الكويت، 2010 م.
6. بلال خلف سكارنا، "القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010 م.
7. عاكف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011 م.
8. أسامة خيربي " إدارة الإبداع والابتكار، طبعة 1، دار الراية للنشر وبالتوزيع، عثمان، 2012 م.
9. سامي محمد وهشام حريز: "إدارة بالأفكار، الطبعة 2، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن 2014 م.
10. صابرين عطية مرسال "الاتجاهات الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014 م.
11. بابكر وكمال الدين حسن علي، "القيادة التحويلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2015 م.
12. جمال خير الله، الإبداع الإداري، طبعة مزيدة ومنقحة، نبلاء وناشرون وموزعون، الأردن، عمان 2015 م.
13. عبد الله حسن مسلم " الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2015 م.
14. محمد بن فوزي، "القيادة التحويلية" مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الدمام، 2021 م.

15. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية. الصرايرة حسين، العلاقة بين ممارسة مديري محافظة الكراء للقيادة التحويلية و السلوك الإبداعي الفردي للمعلمين مجلة جامعة النجاح للأبحاث "العلوم الإنسانية" مجلد 5162.

المجلات والمقالات والرسائل:

16. رفعة عبد الحليم، الفاعوري " إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة بجمهورية مصر العربية، 2005م.

17. وسيلة واحر" دور الأنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراء في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر2007.

18. بن عبد الرحمن الطاهر، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز" دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منقوري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، قسنطينة، 2009.

19. خلف، محمد حسني سعيد، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2010م.

20. شقوارة، سناءعلي، "دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، طرابلس، 2013م.

21. حمزة معمري" واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز"، شهادة الماستر جامعة غرداية2014.

22. الشحمة أحمد واقع الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز غرداية، مذكرة ماستر2014م.

23. محجوبي أسامة " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

24. أبو رمان، جمانة بشير مصطفى، "دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لادارة الازمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة لأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن، 2015م.

25. بوبنديرة عبد العزيز" القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي " مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة عبد الحميد مصري 2017 م.

26. كاهية احمد شكيب، "علاقة القيادة التحويلية بالابداع والابتكار في

المؤسسات الجزائرية، المؤتمر الدولي الافتراضي للعلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، الورشة رقم 3: إدارة الابداع والابتكار مداخلة شفوية، 2021م.

27. بغدادي نور الهدى حداب سولاف، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العمال: دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت بالبويرة، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولجاج، البويرة، 2022م.

المراجع الأجنبية:

NikeZic, S.. Puric, S.& Puric, J. (2012). TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: DEVELOPMENT THROUGH CHANGES. International Journal For Quality Research, 6(3), 285-296

Leithwood, K. And jantizi, D. (1990). Transformational leadership: How Principle can help reform school cultures speeches/ meeting paper, Eric ED 323622.

Lale Gumusluoglua, Arzu Ilsev, Transformational leadership, creativity, and organizational innovation Journal of Business Research, Vol 135, 2009.

الملحق رقم (01): نموذج الاستبيان النهائي المستخدم في الدراسة

تحية طيبة وبعد:

استكمالا لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، وفي إطار أعاد مذكرة بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي" يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الإجابة عليه بكل موضوعية وامانة، كما نطمئنكم بان الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام والسلام عليكم.

ملاحظة: وضع العلامة في الخانة المناسبة

-الرجاء الإجابة على كل البيانات

1/البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر انثى

العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة

من 41 الى 51 سنة أكبر من 51 سنة

عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

5 سنوات فأقل من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 16 سنة 16 سنة فأكثر

2/ ابعاد القيادة التحويلية

العدد	الرقم	العبارات	أوافق	محايد	غير موافق
الاجاذية والتأثير المعالي	1	يتفاعل المدير اتجاه مستقبل الشركة			
	2	يعطي المدير أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة			
	3	يوفر المدير مناخا يشعر لعاملين بالارتياح			
	4	يتميز المدير بقدرة عالية على استشراف المستقبل			
	5	يتمتع المدير بقدرة عالية على الإقناع			
	6	يعمل المدير على تفعيل إمكانات العاملين			
	7	يشجع المدير العاملين على تحقيق التميز في الأداء			
الاستعارة الفكرة	8	يحاول المدير باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه			
	9	يعمل المدير على ترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين			
	10	يزود المدير العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات			
	11	يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل			
	12	يشجع المدير العاملين معك على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة			
	13	يشجع المدير العاملين على صناعة القرارات			
	14	يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر الى المشكلات الطارئة			
	15	يقوم المدير بإثراء اهداف الشركة الجديدة			
الاعتبارات الفردية	16	يستمتع المدير لآراء العاملين			
	17	يحترم المدير قناعات العاملين			
	18	يحرص المدير وباستمرار على توضيح اهداف العمل			
	19	يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين			
	20	يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين			
	21	يتعامل المدير مع كل فرد في مكان عمله بطريقة مناسبة			
	22	يبدي المدير اهتماما شخصيا للعاملين الذين لا يحظون بالقبول من قبل زملائهم			
التبع	23	يتفهم المدير احساس ومشاعر العاملين			
	24	يهتم المدير بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية			
	25	يثير المدير لدى العاملين روح الحماس للعمل			

			يقوم المدير بتشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	26	التمكين
			يقوم المدير بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز	27	
			يهتم المدير بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف الشركة	28	
			يقوم المدير بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	29	
			يشجع المدير العاملين على تحمل المسؤولية	30	
			يدعم المدير ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	31	
			يفوض المدير بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه	32	
			يقوم المدير بتقديم تصور شامل للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه	33	
			يمارس المدير عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد الى أسس علمية واضحة	34	
			يقوم المدير بوضع معايير للعاملين بوضع معايير قابلة للإنجاز والتحقق	35	
			يحرص المدير على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	36	
			يناقش المدير العاملين عن متطلبات انجازهم لأدوارهم الوظيفية	37	
			يوضح المدير للعاملين ابعاد العمل المتفق عليه	38	
			يقوم المدير بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها	39	

3/ ابعاد الابداع التنظيمي

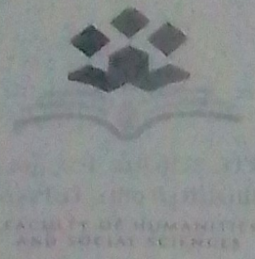
البعد	الرقم	العبارات	أوافق	محايد	غير موافق
الطلاقة	40	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها			
	41	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة			
	42	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل			
اللامعة	43	املك القدرة على رد الفعل بسرعة			
	44	انجز ما يسند الي من اعمال بطرق متعددة			
	45	ابتعد عن تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل			
	46	احرص على تقديم أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل			
المرونة	47	أستطيع فرض رأيي بالحجج			
	47	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر			
	48	لدي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة			

			لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة	49	
			أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	50	الحساسية للمشكلات
			اخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها	51	
			احرص على معرفة أوجه القصور او الضعف فيما أقوم به من عمل	52	
			لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب و المواقف	53	
			امتك القدرة على تجزئة مهام العمل	54	القدرة على
			أستطيع إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها	55	
			لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة	56	
			ابادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة	57	المخاطرة
			اتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	58	
			أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة	59	
			اقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بـ المخاطر المترتبة على ذلك	60	

الملحق (02): قائمة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم	الرتبة العلمية	المؤسسة
------------	----------------	---------

جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	عبد الغاني
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	بليل عفاف
جامعة المسيلة	أستاذ محاضر "أ"	مرزوقي سمير
جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	عبد بركات الحق
جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	واضح العمري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - الجزائر
Université Mohamed Boudiaf - Algiers

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الهاتف: 0355353054

المسيلة في : 25-02-2024

إلى السيد: مدير مؤسسة سونلغاز - المسيلة-

الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء تريض ميداني

تحية طيبة وبعد ...

في إطار التريضات الميدانية لطلبة السنة الثانية ماستر

الشعبة: علم النفس التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود ما يسمح به القانون، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.
عنوان التريض الميداني: مستوى الابداع لدى الموظفين الاداريين لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة
المشرف: أ.د / مجاهدي الطاهر

الرقم	الاسم واللقب	رقم التسجيل
01	حاج لعروسي مارية	191935070718
02	بكارى الهام	191935082500

في الفترة الممتدة من : 2024.02.10 إلى غاية 2024.03.03

في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

المؤسسة المستقبلية
للجمعية الوطنية
مجموعة التكوين
بمسيلة

رئيس المجلس الوطني بالبحث العلمي
المجلس الوطني للدراسات
المتعلقة بالطلبة
بجامعة محمد بوضياف - الجزائر



الكلية
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): مبارك عياض الهام

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119981010007670009

الصادرة بتاريخ: 2018/02/05 عن دائرة: مقررة

المسجل(ة) بكلية: الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم تحت رقم التسجيل: 191935082500

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (منكرة التخرج ليسانس, منكرة ماستر, منكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: المقيادة التصورية وعلاقتها بالإبداع

التنظيمي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة

المكهرباء والحاز (سونلفاز) بالمسيلة.

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في

انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/05/18

امضاء المعني (ة): مبارك

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الإنسانية والعلوم
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanahip of the College for Studies and

Student Success

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيدة(ة): ساح الحروشي ماريتج

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110020995041960002

الصادرة بتاريخ: 08.03.2024 عن دائرة: اكاديمية

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: تقديم وعمل ونسب الحوار الدينامي تحت رقم التسجيل: 191935070718

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (منكرة التخرج ليسانس, منكرة ماستر, منكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).

عنوانها: الخدمة التحويلية وآثارها على الإبداع التنقيبي

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في

انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024.05.08

امضاء المعني (ة):