

الموضوع:

دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

دراسة حالة مديرية قطاع الحماية المدنية - المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: بايزيد أمال

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. سعودي بلقاسم	أستاذ تعليم العالي	المسيلة	رئيسا
أ. قراوي أحمد الصغير	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا ومقررا
أ. مرواني رابح	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2017/2018



شكر وتقدير

لا شكر إلا بعد الله الذي وفقنا في إنجاز العمل المتواضع
أتقدم بفائق الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ

أحمد قراوي الصغير الذي ساعدني كثيرا

بتوجيهاته لك أسمى التحية والتقدير الجزيل.
إلى ضباط مديرية الحماية المدنية اللذين ساعدوني طوال
فترة الدراسة الميدانية وأخص بالذكر الأختان كريمة ونسيمة
دون أن أنسى أساتذتنا الذي سأنال شرف مناقشتهم
لبحثي هذا فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم
وتوجيهاتهم التي ستبني دربي العلمي.



إهداء

إلى نور العين والدنيا

عفوكما أنتم ما لديا

حفظكما المولى تعالى

وإلى كل أحبتي أخواتي: حفيظة، سارة، حنان

وإلى إخواني: محمد، رياض، أحمد سيف الدين

إلى جدي وعماتي إليكم مليون شكر.

وكل البراعم الصغيرة: نورهان، أية، بلال، إبراهيم، ابتسام

وشكرا وألف شكر إلى رفيقات الدرب زميلاتي: إكرام، عائشة، سميرة، نعيمة، إيمان، بشرى،

ونيسة، بشرى.

وإلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو بعيد.

أمال



قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ- و	مقدمة
09	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والإبداع الإداري
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية
10	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
13	المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية وفعاليتها
16	المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلية
19	المطلب الرابع: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية
21	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري
21	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وعناصره
23	المطلب الثاني: مكونات ومراحل الإبداع الإداري
25	المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري ومبادئه
28	المطلب الرابع: طريقة تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته
32	المبحث الثالث: دور تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري
32	المطلب الأول: تأثير ممارسة بعد التأثير المثالي على الإبداع الإداري
32	المطلب الثاني: تأثير ممارسة بعد التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري
33	المطلب الثالث: تأثير ممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري
33	المطلب الرابع: تأثير ممارسة بعد الاعتبار الفردي على الإبداع الإداري
35	خلاصة الفصل الأول

37	الفصل الثاني: دراسة حالة لمديرية قطاع الحماية المدنية
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية قطاع الحماية المدنية- بالمسيلة-
38	المطلب الأول: تعريف الحماية المدنية ومهامها
38	المطلب الثاني: نشأة مديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة
39	المطلب الثالث: التنظيم الإداري المحلي لمديرية الحماية بالمسيلة
42	المطلب الرابع: خصائص ومهام عون الحماية المدنية
45	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
53	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة
58	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
78	خلاصة الفصل الثاني
80	خاتمة
84	قائمة المراجع
89	فهرس المحتويات
110-93	الملاحق



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نمذج الدراسة الافتراضي	01
15	الأثر المضاف للقيادة التحويلية	02
18	وظائف القائد التحويلي	03
24	مكونات الإبداع الإداري	04
40	الهيكل التنظيمي لمديرية القطاع الحماية المدنية	05
58	نتائج تحليل متغير الجنس	06
58	نتائج تحليل متغير العمر	07
59	نتائج تحليل متغير التحصيل العلمي	08
59	نتائج تحليل متغير مدة الخبرة	09
60	نتائج تحليل متغير عدد الرؤوسين	10
60	نتائج تحليل متغير نوع المنصب	11
77	نمذج الدراسة النهائي المرتبط بفرضيات الدراسة	12



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	مناخ سير عملية المقابلة	01
47	درجات مقياس ليكارت	02
48	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الحماسي	03
49	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول " صفات القائد التحويلي "	04
49	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني " بعد التأثير المثالي "	05
50	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث " التحفيز الإلهامي "	06
50	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " الاستشارة الفكرية "	07
51	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس " الاعترافات الفردية "	08
51	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير الثاني " الإبداع الإداري "	09
52	معاملات الثبات لمحاو باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	10
57	درجة التحقق الجانب النظري مقارنة مع آراء القادة	11
58	نتائج تحليل لمتغير الجنس	12
58	نتائج تحليل لمتغير العمر	13
59	نتائج تحليل لمتغير التحصيل العلمي	14
59	نتائج تحليل لمتغير مدة الخبرة	15
60	نتائج تحليل لمتغير عدد المرؤوسين	16
60	نتائج تحليل لمتغير نوع المنصب	17
61	اختبار التوزيع الطبيعي كوجرف-سمرنوف	18
61	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول " صفات القائد التحويلي " لقطاع الحماية المدنية	19
62	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد " التأثير المثالي " لقطاع الحماية المدنية	20
63	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد " التحفيز الإلهامي " لقطاع الحماية المدنية	21
64	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد " الاستشارة الفكرية " لقطاع الحماية المدنية	22
65	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد " الاعترافات الفردية " لقطاع الحماية المدنية	23
66	نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد " الإبداع الإداري " لقطاع الحماية المدنية	24
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري	25
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري	26
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لممارسة بعد التأثير المثالي على الإبداع الإداري	27
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط لممارسة بعد التحفيز الذهني على الإبداع الإداري	28

71	نتائج تحليل الانحدار البسيط لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري	29
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لممارسة بعد الاعتبارات الفردية على الإبداع الإداري	30
73	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس	31
74	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر	32
74	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير التحصيل العلمي	33
75	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير مدة الخبرة	34
75	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد المرؤوسين	35
76	نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المنصب	36



مقدمة

تمهيد:

مع بداية القرن العشرين شهد العالم تغيرات حديثة في بيئة الأعمال من بينها سرعة تطور ونمو المنظمات سواء من الناحية التكنولوجية أو كفاءة الموارد البشرية، مما أدى إلى خلق بيئة تنافسية عالمية والتي شكلت تحديا خطيرا يواجه المنظمات وخاصة فيما يتعلق بكيفية البقاء والاستمرار.

وفي ظل هذه المتغيرات؛ فقد أصبح لزاما على المنظمات أن تبحث في أهم الأساليب التي من شأنها أن تضمن استمراريتها، وهذا ما دفع اتجاه الدراسات والأبحاث إلى أنماط قيادية جديدة تتواءم مع هذه التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، مثل نمط القيادة التحويلية التي تتميز بقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات، واتجهت الدراسات أيضا إلى تشكيل وصياغة رؤية المنظمة وتغيير ثقافتها التنظيمية وفق التطورات الحاصلة.

وبما أن المورد البشري هو الأساس في عملية التغيير والتطوير في المنظمات فلا يكون هذا إلا إذا توافرت له إدارة فعالة تنظم أعماله وجهده داخل منظمته، باعتبارها تعكسفن توظيف الإمكانيات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة، لهذا تعمل القيادة التحويلية على تنظيم حسن سير الإدارة بأساليب جديدة ومتميزة، تقوم على تشجيع مرؤوسيه على تبني الإبداع الإداري الذي يتعلق بطرح الأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات والمقدرة على قياد فرق العمل.

وتكمن أهمية الإبداع الإداري في كونه يعود بالفوائد على المنظمة وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة بداخلها بما فيهم القائد نفسه، ويجعل الإدارة أكثر إحساسا بالمشكلات التي تقابلها مما يساهم في التقرب من هذه المشكلات وهو ما يسمح بإعطاء حلول ابتكارية، لهذا زاد اهتمام القائد به.

أولا: مشكلة البحث:

استنادا على ما ذكر سابقا قمنا بتركيز على دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري بقطاع الحماية المدنية، وذلك لما يحمله من أهمية بالغة في تحمل مسؤولية حماية الأفراد وتنمية قدراتهم وفق ما يتماشى معالتطورات الحاصلة في هذا القطاع. ومن خلال هذا يمكن طرح الإشكالية البحث كالأتي:

هل تساهم ممارسات أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة؟

وينبثق من هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ❖ هل هناك أثر لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة؟
- ❖ هل هناك أثر لممارسة بعد التأثير المثالي على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة؟
- ❖ هل هناك أثر لممارسة بعد التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة؟
- ❖ هل هناك أثر لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة؟
- ❖ هل هناك أثر لممارسة بعد الاعتبارات الفردية على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة؟
- ❖ هل هناك أثر لممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للخصائص الديموغرافية بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.

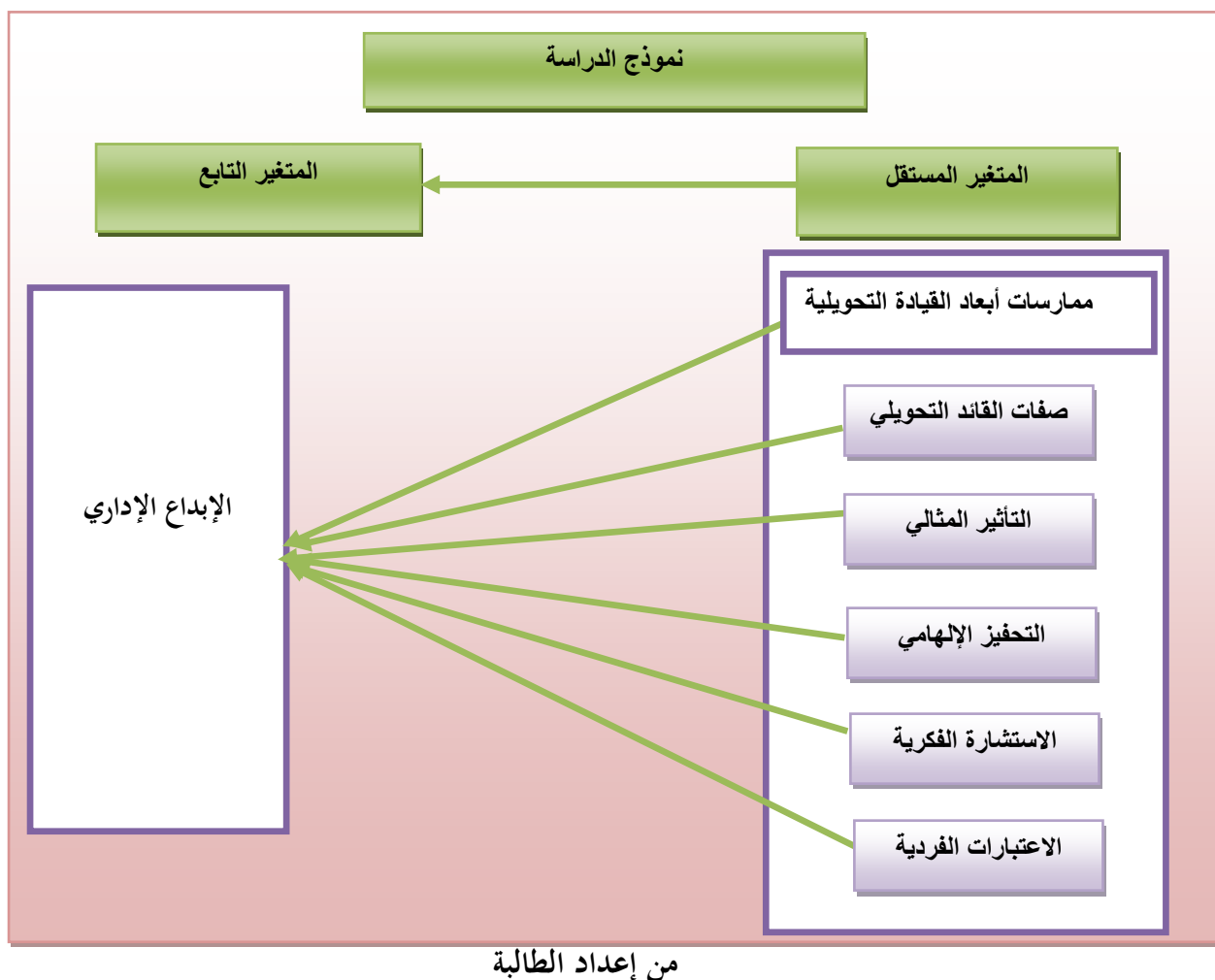
الفرضيات الفرعية: وتمثلت فيما يلي:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التأثير المثالي على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاعتبارات الفردية على الإبداع الإداري بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.
- ❖ يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للخصائص الديموغرافية بمديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي



رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الدوافع لاختيار موضوع:

❖ الاهتمام الشخصي بموضوع القيادة التحويلية بصفة خاصة؛

❖ البحث عن ممارسات أبعاد القيادة التحويلية في مديرية قطاع الحماية المدنية.

خامسا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون موضوع القيادة التحويلية كمدخل حديث لصياغة القائد الجيد القادر على إيجاد حلول ضمن فريق العمل.

كما تتجلى أهميتها من أهمية قطاع الحماية المدنية والدور الذي يمكن أن تقوم به القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في هذا قطاع.

سادسا: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف والتي تتمثل فيمايلي:

❖ التعرف على مفهوم القيادة التحويلية كمدخل حديث.

❖ التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

❖ التعرف على مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية. وتأثيرها في خلق الإبداع الإداري لدى أفراد مديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة.

سابعا: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة في مديرية الحماية المدنية بالمسيلة كما تم زيارة وحدتين تابعين لها بسبب وجود عدد قليل من القادة (الضباط).

فترة الدراسة: لقد كانت الدراسة خلال سنة 2018/2017.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا بعض الصعوبات تمثلت في البحث عن المؤسسة التي تتوفر فيها أبعاد القيادة التحويلية لهذا تم إجراء مقابلة حرة لتأكد من مطابقة موضوع الدراسة مع المؤسسة المستهدفة، بالإضافة إلى صغر حجم مجتمع الدراسة وهو ما دفعنا إلى التوجه إلى وحدتين ثانويتين تابعين لمديرية قطاع الحماية المدنية، وذلك من أجل تأكيد أهمية النتائج البحث وتعميمها.

تاسعا: الدراسات السابقة:

❖ دراسة محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي (2006): بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع

الإداري"، دراسة مسحية على عاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة مقدمة كجزء لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وكانت إشكالية البحث تتمحور حول "ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية قدرات الإبداعية لدالعاملين المدنيين بديوان الوزارة الداخلية؟"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمية قدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان الوزارة الداخلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

❖ دراسة شريف أحمد حسن عباس (2010): بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع

التنظيمي"، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة مقدمة كجزء لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وكانت إشكالية البحث تتمحور حول "هل لسلوكيات القيادة التحويلية تأثير على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية؟"، وكانت الفرضية على النحو الآتي "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية تأثير على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية" وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

❖ دراسة إياد حماد و تيسير زاهر(2011): بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير

التنظيمي"، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، هدفت الدراسة إلى تعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي، وكانت إشكالية البحث تتمحور حول "هل الأبعاد القيادة

التحويلية دور في إنجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي؟"، وكانت الفرضية على النحو الآتي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي"، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها وجود علاقة ارتباط معنوي موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، مع إيجابية العلاقة.

❖ **دراسة سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي (2016):** بعنوان " القيادة التحويلية والابتكار"، دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، ترجمة وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط، العراق، وهدف هذا البحث إلى الدراسة تأثير القيادة التحويلية على المنتج والابتكار، ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

1 أظهرت النتائج في القطاع العام، أن الاعتبارات الفردية يزيد المنتج وعملية الابتكارية. عندما يستمع القادة إلى أفكار الموظفين، ويشاركون في عملية التدريب المستمر من المرجح أنه سيتم اكتشاف مناهج جديدة يمكن أن تعزز الابتكار.

2 ووجد في قطاع التعليم الخاص أن الدافع الملهم، هو المركب صاحب التأثير الأقوى على الابتكار، مشيراً إلى أن كلما يتواصل هؤلاء القادة مع الموظفين، ستكبر عملية الابتكار والمنتج هناك.

ومن خلال ما تم تقديمه نستخلص أن الدراسات السابقة تدرس علاقة القيادة التحويلية بمتغير آخر (الإبداع التنظيمي، المنتج والابتكار، إدارة التغيير التنظيمي)، أما دراسة **مُحَمَّد بزيح حامد بن تويلى العازمي** تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، ومن هنا يتضح الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة السابقة من حيث العلاقة حيث دراستنا ركزت على دور القيادة التحويلية بالإبداع الإداري بالجزائر في ولاية المسيلة بالتحديد سنة 2018 ويمكن ذكر الاختلاف أيضاً في مجتمع الدراسة حيث كانت دراستنا في مديرية قطاع الحماية المدنية.

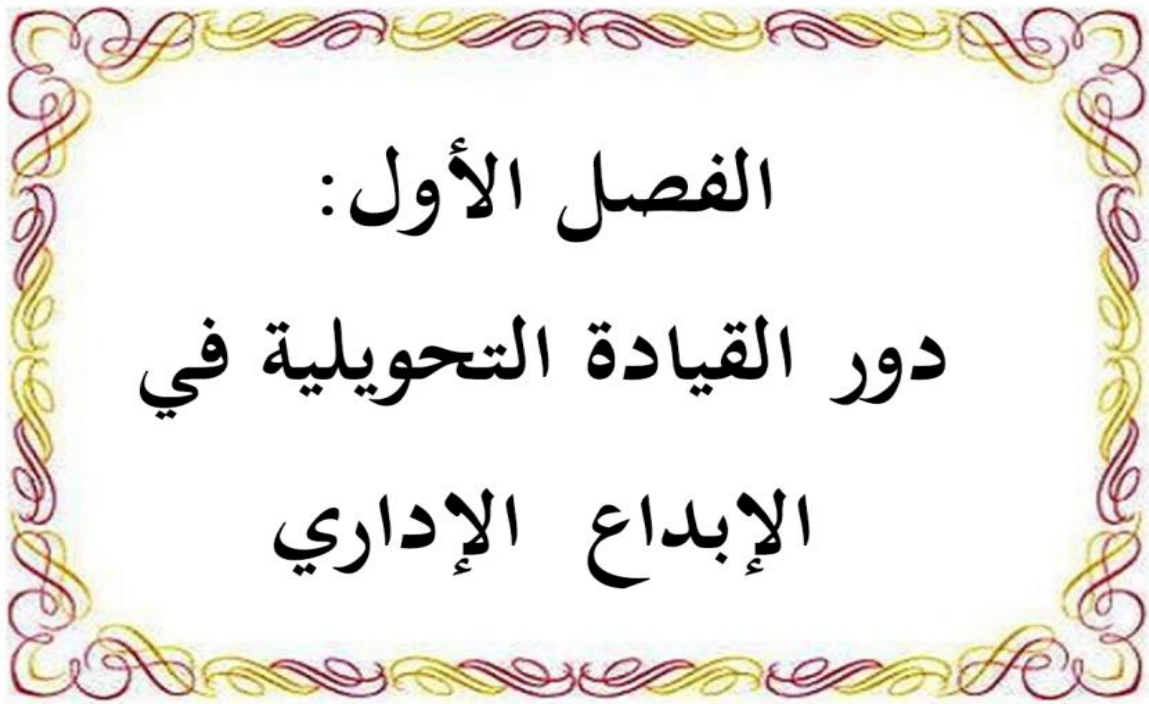
عاشرا: منهج الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، لهذا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على موضوع الدراسة من الناحية النظرية. كما سنعتمد على منهج دراسة الحالة وهذا لأجل إسقاط الدراسة النظرية على مديرية قطاع الحماية المدنية، أما أداة الدراسة المستخدمة فتمثلت في المقابلة والاستبيان واعتماد الأدوات الإحصائية في التحليل واختبار الفرضيات .

إحدى عشر: هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المذكورة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تم تقسيمها كما يلي:

- ❖ الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والإبداع الإداري؛
- ❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري؛
- ❖ المبحث الثالث: دور تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري؛
- ❖ الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية قطاع الحماية المدنية؛
- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لمديرية قطاع الحماية المدنية- بالمسيلة-؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.



الفصل الأول:
دور القيادة التحويلية في
الإبداع الإداري

تمهيد

تواجه المنظمات العديد من المشكلات المتداخلة بسبب التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا مما حذبا للبحث عن قادة أكفاء لديهم القدرة على التأقلم والتفاعل الإيجابي مع هذه التغيرات، ويعتبر مدخل القيادة التحويلية التوجه الحديث لدى المنظمات للوصول بالقيادة الإدارية في ظل هذه التغيرات، حيث أن هذه نظرية تركز على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية، وتؤكد على أهمية الإدارة المبدعة وتعتبرها أساس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن هنا نستخلص بأن القيادة التحويلية تسعى لإحداث الإبداع الإداري في أساليب عملها من خلال التأثير في مرؤوسيهما وتشجيعهم على الأداء بطرق مبدعة في المنظمة، وجعلها قادرة على البقاء والاستمرار في ظل هذه التغيرات المتسارعة. لهذا سنحاول في هذا الفصل بتقديم مفاهيم متعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري، كما سنتطرق إلى العلاقة بينهما وسيتم معالجة الفصل الأول في ثلاث مباحث رئيسية وهي كالآتي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري؛
- ❖ المبحث الثالث: تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تواجه المنظمات اليوم إشكالية كيفية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة إلى أهداف حقيقية، وهذا ما سعت إليه النظريات الحديثة للقيادة الإدارية من خلال تقديمها مجموعة من النماذج والنظريات لحل أمثل هذه المشاكل وأبرزها نظرية القيادة التحويلية والتي أصبحت أكثر تداولاً لأن لديها قدرة على التحويل للمنظمات نحو الأحسن من خلال صياغة رؤية المنظمة وتغيير ثقافتها التنظيمية وفق المتطورات الحاصلة سوف نتطرق إليها في مبحثنا.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

في البداية سيتم التحدث عن نشأة القيادة التحويلية لأنها الجزء المهم في هذه الدراسة ومن ثم عرض أهم المفاهيم التي تعرضت إليها القيادة التحويلية وعليه .

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

ترتبط صياغة مصطلح القيادة التحويلية بالمفكر "داونتون" عام 1973 ولكن هذا المفهوم لم يبرز كنهج قيادي هام حتى نشر العالم السياسي الأمريكي برينز Brunss في كتابه القيادة 1978 حيث استخدم هذا المصطلح باعتماد على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية حول العلاقة بين القادة والأتباع¹، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج².

وقد شهدت هذه النظرية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (M L Q) الذي تضمن في البداية ثلاث عناصر

¹ Harrison Childers ,Transformational Leadership and its Relationship To and BehaVioralIntegrity ,Researchfo the degree of Doctor of Philosophy, San Francisco California, january 2009 , P7

² ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، سنة 2009، ص 105.

للقيادة التحويلية عام 1985 هي¹: الكاريزما (التأثير المثالي)، التشجيع الإبداعي (التحفيز الإلهامي)، والاهتمام الفردي، وفي عام 1997 قدم كل من باس وأفوليو Bass & Avolio نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية من خلال تحديد أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وهي²: الكاريزما أو التأثير المثالي، التشجيع الإبداعي أو التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة، الاهتمام الفردي.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

من خلال تطرقنا للنشأة نستخلص بأن القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في مجال علم الإدارة لهذا مازالت تشغل اهتمامات المفكرين والباحثين الأمر الذي نتج عنه تعدد الرؤى لهذا المدخل من أهمها:

أول من عرفها هو برينز عام 1978 " يرى على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية"³.

أما باس عرفها عام 1985 " بأنها تسعى للنهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية العدالة والمساواة والسلام والإنسانية"، وفي تعريف آخر يشير Bass & Avolio عام 1994 " إلى القيادة التحويلية بأنها تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر على ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة"⁴

ويرى كونجر Conger أن هذه القيادة التي تعمل لخدمة التغيير وذلك من خلال تعريفه 2002 " أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً عن الرسالة العليا للمنظمة"⁵.

¹ الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين، مجلة أبحاث النفسية وتربوية، العدد 3 جامعة منتوري قسنطينة، ص 124

² الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة، ص 158

³ بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010، ص 339.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي وأحمد سليمان محمد الجرجري، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، مجلة البحوث المستقبلية العدد (31،32)، كلية الحداثة الجامعة، سنة 2010، ص 17.

⁵ حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية ودورها في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2012، ص 25.

أما آخرون يعتبرون بأن القيادة التحويلية Transformational Leadership "هي القيادة التي لها القدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق للمرؤوسين".

كما أوضح أيضا wight&Noel بأن القيادة التحويلية "هي عملية تغيير طرائق تفكير المرؤوسين جذريا، وبذلك فهم يتوحدوا للقيام بإنجاز أهداف مشتركة، وعمل أكثر ما هو متوقع منهم"¹.

كما أشار لوس وأجور (Lusser&Achua) سنة 2003 "بأنها نمط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة من أجل تحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة لبلوغ الأهداف المشتركة"، ويمكن توضيح هذا من خلال تعريف فينين (Feenan) سنة 2004 القيادة التحويلية لا تعني تمرکز السلطة وإنما تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإثارة مشاعرهم"².

ومن خلال ما تقدم من المفاهيم يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على نحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغيرات والالتزام بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.³

كما تمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزها على باقي الأنماط القيادية الأخرى أهمها⁴:

- ❖ تحديد الرؤية وتوضيحها؛
- ❖ توفير نموذج العمل المناسب؛
- ❖ تقبل أهداف المجموعة وتعزيزها؛
- ❖ تحقيق مستويات عالية من الكاريزما؛

¹ أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات، مجلة كربلاء العلمية، المجلد 6، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، سنة 2008، ص 2.

² خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013، ص 17-18.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي وأحمد سليمان محمد الجرجري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ Susan Fitzgerald and Nicol S. Schutte, Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy, Journal of Management Development, Vol.9 No 5, 2010, p496 .

❖ التوصل إلى توقعات عالية الأداء؛

❖ تقديم الدعم الفردي.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية وفعاليتها

لنظرية القيادة التحويلية كغيرها من هذه النظريات لها مجموعة من الأبعاد والمبادئ التي على أثر فعال على المنظمة من عدة جوانب، وأثبتت فعاليتها من خلال ممارستها أبعادها في المنظمات ويمكن ذلك في ما يلي:

أولاً : أبعاد القيادة التحويلية

إن Bass & Avolio هما من حدد أبعاد القيادة التحويلية في أربعة مكونات والتي سنتطرق لها كما يلي:

1 الكاريزما أو التأثير المثالي Idealized Influence or charisma:

إن مصطلح الكاريزما يوناني الأصل ويعني هدية الآلهة ويطلق هذا المصطلح على الشخصية مؤمنة ساحرة وجذابة وقادرة بمفردها أن تنتصر في أوقات الأزمات¹، وينطبق هذا على القادة التحويليين لأن لديهم قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام للقائد، كما تعرف التابعيين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته وكثيراً ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها².

كما يشير هذا البعد امتلاك القائد الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، ويعرف التأثير المثالي بأنه إظهار المشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين أثراً بمارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة³.

2 التحفيز أو الدفع الإلهامي Inspirational Motivation:

لقد عرف Woods سنة 2003 التحفيز بأنه "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة" كما يرى الباحثين أن القيادة المحفزة كشيء ليست قابلة للبحث وأن التحفيز إحدى الخصائص الفطرية في القائد⁴، كما يعتبر كل من أفوليو وباس Bass & Avolio الإلهام من العناصر المهمة للقيادة التحويلية على أساس أن القائد عليه إثارة حماس لدى المرؤوسين من أجل إعطاء معنى الهدف المراد الوصول إليه كما يعتبر Poter

¹ فيروز شين القيادة الإدارية و تنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2017، ص 89.

² طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة ورقلة، سنة 2017، ص 208.

³ علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، مجلة دنانير، العدد الخامس، جامعة بغداد، ص 14.

⁴ محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010، ص 40.

Nourthouse أن هذه الصفة تميز القادة الذين يتوقعون الكثير من مرؤوسيهـم ويتقون في قدراتهم فيقومون بإلهام من خلال تحفيزهم بان يصبحوا جزءا من الرؤية المستقبلية للمنظمة، وقد تم تحديد النموذج المتعارف عليه في الكشف عن نمط القيادة التحويلية فيما يخص المحور المتعلق بالإلهام خمس نقاط هي كالتالي¹:

- ❖ القادة يؤكـدون على العمل الجماعي؛
- ❖ القادة يتحدثون بتفاؤل؛
- ❖ القادة يشرحون ويعبرون عن الأمور بثقة؛
- ❖ القادة يتحدثون بحماس؛
- ❖ القادة ينشرون الوعي عن القضايا الهامة.

3 الاستشارة الفكرية Intellectual Stimulation:

حيث تشير المحاكاة الفكرية إلى بحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول والنماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية القدرات للتعبير عنها²، كما يروج القائد إلى الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار في بيئة العمل وتشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية، ولا يعتمد القائد المروج للحفز الذهني على أسلوب الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحدث أفكار المرؤوسين لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل³.

4 الاعتبار الفردي Intellectual Consideration:

يكون الاعتبار الفردي عندما يبني القادة التحويليون علاقات شخصية مع الأتباع و يظهرون الثقة والدعم وينظرون لمهاراتهم وقدراتهم واحتياجاتهم⁴، وذلك من خلال سلوك القائد كمدرّب وناصح ومتابع، كما يعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرات على

¹ عطية يوسف وزايد مراد، نموذج بنائي للقيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية، مجلة المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع بجامعة أم البواقي وجامعة سطيف، سنة 2017، ص 474.

² مجّد عبد الوهاب العزاوي وأحمد سليمان مجّد الجرجري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

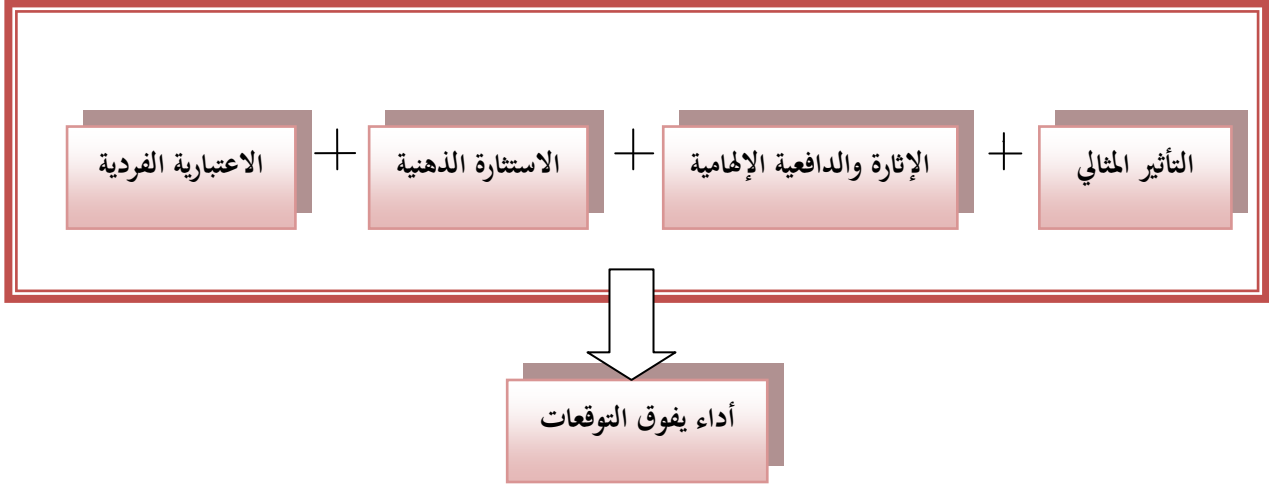
³ أمينوادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوّقات ممارستها، مجلة الأفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة، سنة 2014، ص 147.

⁴ سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار، مركز البيان للدراسة والتخطيط، العراق، سنة 2016، ص 8.

الأداء، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد: أي يكون قريباً من أتباعه، كما يقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدراتهم مع متابعة لتلك المهام لتقديم التوجيه والدعم عند الحاجة من أجل تحقيق أداء أحسن¹.

ويفوق تأثير القيادة التحويلية الفعالة المتضمنة عناصرها الأربعة السابقة توقعات المنظمة، والشكل الآتي يوضح التأثير الإضافي للقيادة التحويلية:

شكل رقم (02): الأثر المضاف للقيادة التحويلية



المصدر: شهيناز إبراهيم الفار، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2013، ص 70. من خلال الشكل نلاحظ أن ممارسات أبعاد القيادة التحويلية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بشكل يفوق توقعاتها وذلك عندما تحسن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بالطريقة جيدة.

ثانياً : فعاليات القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية إلى استمرار التحسين المستمر في المنظمة الأمر الذي يتطلب مجموعة من الفعاليات وهي²:

1. خلق رؤى مستقبلية متجددة في المنظمة والعمل على إيصال هذه الرؤى إلى جميع الأجزاء والوحدات العاملة في المنظمة؛
2. العمل على الوصول إلى الرضا الجماعي عن كل جديد في المنظمة من قبل المعنيين؛
3. توفير الوسائل والمستلزمات التقنية والمالية والتسويقية وكل ما تتطلبه عملية إحداث التغيير في عموم المنظمة.

¹ أسيا بلقاضي، الأنماط القيادية وأثرها في جودة الخدمة الصحية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة 2009_2010، ص 59.

² محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، سنة 2016، ص 41.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية

لقد أكدت العديد من الدراسات Bass, Curply, yammario على أهمية القيادة التحويلية لأنها أثبت نجاحها في عدة مجالات منها التربية، الجيش، ومجالات نشاط الصناعي¹.

كما يمكن أن نذكر أهميتها بالنسبة للمنظمة تتمثل في مايلي²:

1. إن القيادة التحويلية فكرة موجهة نحو أهداف جوهرية لأنها تسعى إلى إلهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء منظمات على قاعدة قيمة؛
2. تعمل على دعم ووضع قيما للمنظمة من خلال إحداث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها؛
3. تساهم فيوضع معايير للأداء المنظمة ضمن تنسيق متكامل ومتربط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية؛
4. تتمتع بوجود قيادات تمتلك خصائص ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون مقتدرة على التوظيف الفاعل للموارد، والتقنيات ونظم المعلومات، وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية؛
5. كما تبرز أهمية القيادة التحويلية في المنظمة عندما تواجه ظروف معينة مثل: البيئة المضطربة، المنافسة العالمية، الأسواق غير المنظمة حيث تتمكن من تحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام وتعزيز قدراتهم لمواجهة هذه الظروف³.

المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلي

يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا على تحسين قدراته من أجل إرشاد المرؤوسين للعمل لهذا سوف نتعرف في مطلبنا هذا على خصائص القائد التحويلي ووظائفه وأهدافه التي جعلته يتميز عن باقي القادة .

أولاً: خصائص القائد التحويلي:

قبل التطرق إلى خصائص القائد التحويلي يمكن إعطاء مفهوم القائد التحويلي وعليه:

¹ فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² خلود فواز الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ سهير عادل حامد و شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 38، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2010، ص 114.

لقد عرف باس القادة التحويليون " هم الذين يلهمون الأفراد لعمل ما هم غير متوقع وما هو أعلى وأبعد من الخطة"¹.

ويمكن إعطاء تعريف آخر للقائد التحويلي "هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع"².

أما خصائصه هي على النحو التالي³:

1. **التركيز الذهني العالي:** يتصف القائد التحويلي بقدرته الكبيرة على تركيز انتباهه أثناء الحديث مع الآخرين، كما يتميز بقدرته على الإصغاء العالي والانتباه على القضايا الخطيرة والمهمة التي يواجهها؛
2. **تحمل المسؤولية:** يتسم القائد التحويلي بمهارات إدارية عالية فيما يتعلق بمواجهة المخاطر وتحمل المسؤوليات الجسيمة؛
3. **الثقة العالية بالنفس:** من أهم ما يميز به القائد التحويلي، هي الثقة بنفسه وبقدرته على إدارة الأزمات والمشاكل الغير تقليدية؛
4. **احترام الآخرين:** يشجع القائد التحويلي أجواء تتسم بالاحترام المتبادل بينه وبين العاملين، فهو يحترم آرائهم ويؤمن بقدراتهم على الإسهام في حل المشاكل وتحظى أفكارهم بالقبول منه؛
5. **القدرة على التعامل مع التعقيد:** يتعامل القائد التحويلي بإيجابية عالية واستيعاب كبيرة للمتغيرات البيئية المتصفة بعدم التأكد العالي؛
6. **الرؤية المستقبلية:** القادة التحويليون أصحاب رؤية وتفكير مستقبلي، وتصور لما سيكون عليه وضع منظماتهم مستقبلاً، حيث يميلون إلى تحقيق المغامرة المحسوبة النتائج بشأن تصوراتهم المستقبلية.

ثانياً: وظائف القائد التحويلي

إن مبرر وجود القائد التحويلي هو التغيير وهذا ما يميزه عن غيره لأنه وكيل التغيير وداعيه له ومن أجل هذه الوظيفة يقوم بعدة مهام وهي⁴:

¹ نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، سنة 2015 ، ص 87.

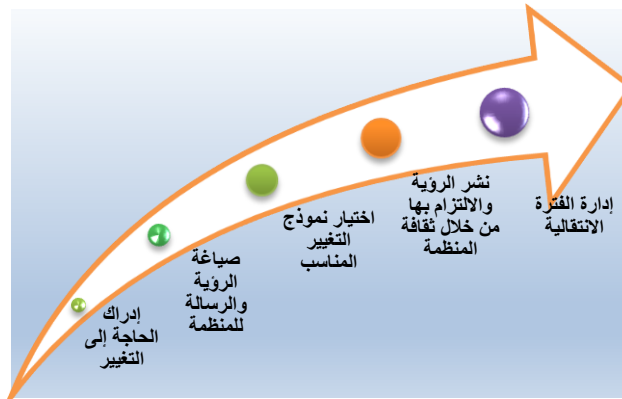
² سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، سنة 2004، ص 29.

³ طويهر طه مداني، مرجع سبق ذكره، ص 209.

⁴ أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2013، ص 98.

1. ادراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير ويكون قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته أو قدرته الإلهامية؛
2. صياغة الرؤية و الرسالة: حيث ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموح تمثل الصورة المستقبلية الممكنة و المرغوبة فيها للمنظمة ويشجع العاملين على تبنيها؛
3. اختيار نموذج التغيير ومساراته: يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة وملائمة لظروف التي يعمل بها؛
4. تكوين استراتيجية جديدة: يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته كما يقوم بتحليل الاستراتيجية من ناحية الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف للمنظمة؛
5. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: إن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة إذ يُوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها؛
6. إدارة المرحلة الانتقالية¹: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عميلة التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.

الشكل (03) وظائف القائد التحويلي.



المصدر: محمد زويد العتيبي، القيادة التحويلية، مركز التدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة ولجنة التدريب عن بعد، بمجلس

التعاون لدول الخليج العربية، السعودية، ص 32.

¹ إياد حماد و تيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة 2011، ص 394.

ثالثاً: أهداف الجوهريّة للقيادة التحويلية

حدد (Lethood) ليثوود 1990 ثلاثة أهداف جوهريّة للقيادة التحويلية وحث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي¹:

1. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوس، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق العمل معين بالمنظمة قادر على التحسين وتطوير.

2. مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية

فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن يؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديد ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.

3. تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباط وثيق بالأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون فيها بشكل قوي، وهذا يساعد على تنمية وتعزيز العاملين يتم ذلك من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف المنظمة.

المطلب الرابع: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية

إن بناء القيادة التحويلية ليس بالأمر الهين حيث يستلزم مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة لتكوين القائد تحويلي التي سنبرزها في هذا المطلب.

أولاً: متطلبات القيادة التحويلية

حيث تتمثل فيما يلي²:

1. الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات؛

¹ محمد ياسين حسون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، سنة 2006، ص 35.

2. الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
3. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكية الجماعة؛
4. استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
5. توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة؛
6. تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو تقدم المنظمة؛
7. تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

ثانياً: مهارات القيادة التحويلية

هناك ستة مهارات يجب على القائد التحويلي اكتسابها وهي¹:

1. **مهارات الوعي بالذات:** وتشير مهارات الوعي بالذات، فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي فيه والوضع الذي يرغب الوصول إليه؛
2. **مهارات التنظيم الذاتي:** هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعلم، ومن خلال تنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما هو يجب أن يكون في شخصيته؛
3. **مهارات الطاقة الإيجابية:** كما ترتبط مهارات الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تُعتبر حيوية لاستشارة للآخرين وخلق الدافعية لديهم، إن الأشخاص الذين يمتلكون طاقة إيجابية عادة ما يوصفون بالهمة والحسم؛
4. **مهارات الالتزام والتكامل:** إن القادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام ينالون احترام الآخرين ويكونون قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسئولين ومتفانين في العمل؛
5. **مهارات الوعي الاجتماعي ومهارات العلاقات الشخصية:** أما مجموعة المهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، حيث يشير الوعي الاجتماعي بتعاطف الشخص وإحساسه بالآخرين، وقدرة الشخص على الاستماع والتكيف مع خدمة الآخرين وتشير المهارات التبادلية إلى القدرة على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

يعتبر موضوع الإبداع الإداري من أحد أهم المواضيع التي تشغل اهتمام الباحثين لأنه من الظواهر المعقدة من ناحية مفهومها وكيفية تحقيقها، لذا سنعمل في هذا المبحث على إعطاء مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وعناصره

إن الإبداع الإداري أداة ومهارة هامة تمكن المنظمة من مواجهة التحديات وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص لهذا سيتم التطرق إلى مفهومه وعناصره على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

هناك العديد من التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع الإداري وهي كالتالي:

حيث عرفه Awamleh 1994 "على أنه مجموعة التغيرات من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هو عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة"، وأوضح حريم 2000 "بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام"¹.

أما بدران عرفه "بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأساليب والأفكار التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف"².

كما يرى بعض المفكرين أن الإبداع الإداري "هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرار بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة"³.

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن الإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة أو تطوير أشياء خارج عن نطاق المألوف وتحقيق فائدة للمنظمة، وبالتالي فإن الإبداع الإداري يتضمن ثلاث خصائص وهي⁴:

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2011، ص 34.

² عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، سنة 2000، ص 38.

³ عاطف عوض ودير عطية، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، قسم إدارة، كلية الأعمال والإدارة، جامعة القلمون الخاصة، سنة 2013، ص 206.

⁴ دانيال الحمصي، أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة 2013، ص 54.

1. يتمثل في الفكرة القيادة والرؤية المتميزة بقدرات الأفراد والعاملين؛
2. يتمثل في تحريك وتشغيل إذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفرق وجماعات العمل؛
3. يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة مما يسهم بشكل كبير في تطوير العمل.

كما يمكن أن نذكر خصائص الإداريين المبدعين:

إن خصائص الإداري المبدع لا تختلف كثيرا عن خصائص الفرد المبدع إلا أن الإداري المبدع يوظف أفكاره في مجال الإدارة ومن خصائص الإداريين المبدعين ما أورده (القريوني) 2009 وهي¹:

1. يتميز بامتلاكه البصيرة الخلاقة ويعني ذلك مقدرته على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات؛
2. الثقة بالنفس وبالأخرين، فالإداري المبدع يؤمن بالنجاح ولا يتوقع الفشل، وإن أخفق فإن ذلك يزيده تصميمًا على مواصلة مجهوده؛
3. المقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، فلا توجد عند المبدع مسلمات، كما أن الإداري المبدع لا يعرف كلمة " مستحيل "؛
4. الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومناقشة التعليمات الصادرة من الجهات العليا، وتفحصها ونقدها؛
5. الاستقلالية الفردية، فالمبدع لا يجب أن يخضع للسيطرة، وبنفس الوقت لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

ثانياً: عناصر الإبداع

هناك العديد من عناصر الإبداع على المنظمة أن تدركها لترسيخها لدى العاملين من أجل تحقيق أداء أعلى وبصفة مستمرة وهي²:

1. الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة؛
2. المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف؛
3. الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة؛

¹ مبارك عبد الله العنزي، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، سنة 2009، ص 53-54.

² عاطف عوض ودير عطية، مرجع سبق ذكره، ص 209.

4. الحساسية بالمشكلات: تتمثل في القدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في موقف واحد؛
5. التحليل: فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعاب للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك إحداث أي تغيير و تجديد في الواقع العملي¹؛
6. المخاطرة: ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول لها²؛
7. الخروج عن المألوف: يعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد السلوكية التي تعمل بها في حل المشكلات والرغبة في التجديد³.

المطلب الثاني: مكونات ومراحل الإبداع الإداري

لا يولد الإبداع الإداري عبثا وإنما يتطلب القدرة على جمع مكوناته المتفرقة لتوليد الأفكار وكما تعتبر مراحل الخطوة الأساسية لتطبيق هذه الأفكار ويمكن شرح ذلك في ما يلي:

أولاً: مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من ثلاث مكونات رئيسية وهي كالتالي⁴:

1. **مهارات التفكير الإبداعي Creativity thinking skills**: إن امتلاك القائد الإداري لهذه المهارات تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمتنوعة غير المتوقعة وذلك لتحديد الدقيق للمشكلة والاقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات.
2. **الخبرة Experience**: وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، بالإضافة أن هذه الأفكار المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي لقرارات لذلك فإن الخبرة تعد مكون

¹ حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 1424 هـ، ص 37.

² محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2011، ص 30.

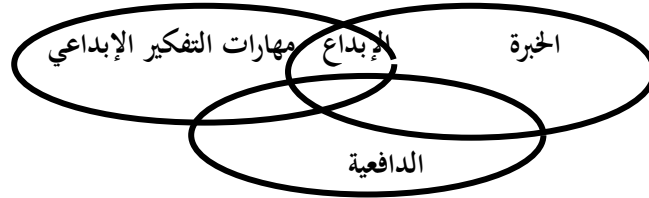
³ رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لإكساب ميزة مستدامة في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2011، ص 10.

⁴ عزة جلال مصطفى نصر، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، سنة 2008، ص 26-28.

أساسي من مكونات الإبداع الإداري حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من تدعيمها وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض الرؤساء مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية أثناء الأداء لأنهم ينظرون إليها على أنها إهدار ومضيعة للوقت.

3. **الدافعية Motivation:** يتطلب الإبداع سلوكا مكثفا من القائد يقف ورائه دافعا كبيرا، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها. والشكل التالي يوضح كيفية تفاعل هذه المكونات:

شكل رقم (04): مكونات الإبداع الإداري.



المصدر: عزة جلال مصطفى نصر، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، سنة 2008، ص 26. وما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة مكونات أساسية للإبداع تتمثل في مهارات التفكير الإبداعي والخبرة والدافعية حيث أنها تتفاعل فيما بينها أي كل مكون يرتبط بآخر، وأن نقص أو فقد أي هذه المكونات تؤثر في القدرة الإبداعية للقائد ويستلزم توفرها جميعا لتحقيق الإبداع الإداري في المنظمة.

فرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري

لقد قام الباحثون بتحديد مراحل الإبداع الإداري وهي متسلسلة لأنها تنتقل من مرحلة وهي:

- ❖ **مرحلة الإعداد:** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه و الإحساس بها¹؛
- ❖ **مرحلة الاختبار:** وهي المرحلة تتميز بالجهد الكثيف الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة²؛
- ❖ **مرحلة الإشراف:** وتتضمن انبثاق الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة¹؛

¹ بسعيد أسامة نبيل و شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري و الركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 9، العدد 9، جامعة بشار، سنة 2017، ص 341.

² محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، السنة 11، ص 310.

❖ **مرحلة التحقيق:** وهي المرحلة التي تتم فيها تجريب الفكرة التي تقود إلى الحل ويقوم المبدع بالتحقق من فكرته قبل إعلانها، وهذه المرحلة تفيد المبدع من نقد فكرته سواء من وتمكنه من تقييمها ذاتياً².

المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري ومبادئه

إن للإبداع الإداري سمة فردية وجماعية وعمامة حيث أطلق عليها مستويات الإبداع الإداري وهذا يدل على أنه يسود حياة الفرد في كافة جوانبه، كما له مجموعة من مبادئ تجعله يختلف عن الإبداعات الأخرى لهذا سنقدم شرحاً لمستوياته و مبادئه.

أولاً: مستويات الإبداع الإداري

لقد حدد الباحثون مستويات الإبداع الإداري داخل المنظمة وهي ثلاثة أنواع:

1. الإبداع على مستوى الفردي:

بمجرد يكون للعاملين إبداعات خلاقية لتطوير العمل وذلك من خلال الخصائص مكتسبة لحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها حيث تساعد في زيادة قدرات ذكاء الفرد وموهبته³.

2. الإبداع على المستوى الجماعي:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو لجنة)، حيث إبداع الجماعة تفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض، لأن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات المعاصرة تتطلب جماعات العمل المبدعة لأنه يزداد الإبداع بوجود جماعات من شخصيات مختلفة. وتتأثر إبداعات الجماعة بالعوامل التالية أهمها⁴:

1-2 **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشارك أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

¹ بسعيد أسامة نبيل و شعيب بغداد، مرجع سبق ذكره، ص 341.

² توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، إدارة موارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009، ص 22.

³ أميرة هاتف حداوي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثير في تطوير التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 98، الكلية التقنية الإدارية بغداد، سنة 2014، ص 129.

⁴ نجم العزاوي وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، عمان، الأردن، سنة 2012، ص 49-50.

2-2 المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح؛

3-2 الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر؛

4-2 دعم مؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة؛

5-2 جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث جنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

6-2 تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛

7-2 تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من جماعة أقل تماسكاً؛

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

إن الإبداع أمراً ضرورياً لا غنى عنه وخاصة إذا ما أردت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة متنافسة، والإبداع الذي يتوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة بصورة جماعية تعاونية لا يتم إلا إذا توافرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة منها¹:

1-3 إدراك أن الإبداع والريادة يحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق؛

2-3 تشجيع العاملين على حل المشاكل بصورة مبدعة؛

3-3 مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لهم؛

4-3 البساطة في الهيكل التنظيمي.

كما يمكن أن نذكر الجانب التطبيقي للإبداع الإداري في المنظمات وهي²:

1. يتم ممارسته التغيير في الهيكل التنظيمي؛

2. نجده في إعادة تصميم العمل؛

¹ أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في مدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013، ص50.

² سيد عبد الحخير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2008، ص 16.

3. اقتراح نظم مراقبة جديدة؛

4. اقتراح برامج تدريب جديدة.

ثانيا: مبادئ الإبداع الإداري

لقد قام (Drucker) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي، وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها¹ (The Don 't's) ، وكان أهم هذه المبادئ التي تتبعها المنظمة ما يلي²:

1. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي؛

2. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم فالإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية، لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم؛

3. لكي يكون الإبداع فعالا يجب بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة؛

4. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمة تجنبها حسب (Drucker) هي³:

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه؛

2. التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت؛

3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

ثالثا: أهمية الإبداع الإداري

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2015، ص 15.

² جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2016، ص 165.

³ نجم الغزوي و طلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص 46.

تتمثل أهمية الإبداع في ما يلي¹:

1. يساهم في الإحساس بالمشكلة التي تستوجب حلاً والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة لهدف ابتكار الملائم؛
2. إحدوسائل التجديد والتفكير لهذا تم المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية لأنه يسمح بإتاحة الفرص لتطوير أساليب العمل المختلفة، ويعمل على جعل المنظمات تستجيب للمتغيرات المحيطة بها؛
3. تظهر أهمية الإبداع الإداري والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على دراسة وتبني طرق وأساليب جديدة؛
4. يعتبر الإبداع الإداري أهم قوة لي أي المنظمة في تمييزها عن باقي المنظمات الأخرى وذلك عن طريق من الإدارة التقليدية ولأنها أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي؛
5. إن تكريس مفهوم الإبداع الإداري في المنظمات من خلال تفويض كافة مواردها وإمكانيتها لحد العاملين على الإبداع مع العمل على رعايته وتنميته لدى جميع العاملين وإنفاق المال والجهد من أجل تحقيقه لأنه استثمار ناجحاً وعائداته تفوق تكاليفه وضمان البقاء والاستمرارية للمنظمة؛

المطلب الرابع: طريقة تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته

هناك العديد من الأساليب لتوليد الأفكار الإبداعية التي تتبعها المنظمات من أجل تنمية الإبداع الإداري والتي سنعمل على ذكرها، كما سنتطرق إلى معوقات الإبداع الإداري وكيفية معالجته.

أولاً: طرق تنمية الإبداع الإداري

سنتطرق إلى أهم أساليب التي تساهم في خلق الإبداع الإداري في المنظمة وتتمثل فيما يلي:

1. أسلوب العصف الذهني BrainStorming:

يعتبر أليكس أوزبونAlix Ozbon أول من قدم أسلوب العصف الذهني عام 1953، ويعد وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من مجموعة من الأفراد، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبهم بأن يقدموا أكبر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد هذا الأسلوب على طريقة العمل الآتية²:

1-1 يختار المدير المشكلة المراد دراستها، ضمن الاجتماع؛



¹ دانيال الحمصي، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

² رزيقة بجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2012-2013، ص 31.

2-1 يجب أن يقود المدير الجماعة بقوة وحماس وقدرة، وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين؛

3-1 يتراوح عدد المشتركين ما بين 6-16 ويقدر العدد المثالي بـ 12 شخص؛

4-1 يجب أن يشارك في جلسات العصف الذهني شخصين أو ثلاث أشخاص ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المراد دراستها، وذلك حتى لا تعيقهم التفاصيل من مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والمحلل المقترحة من زوايا جديدة، ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع؛

5-1 وينبغي أن تكون جلسات العصف الذهني محددة الوقت، ويجب تحديد المعايير التي على أساسها تقييم الأفكار أو الحلول.

العوامل التي تساعد على نجاح جلسة العصف الذهني¹:

1-1 أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة؛

2-1 قبول كل الأفكار مهما كان نوعها؛

3-1 التمسك بقواعد العصف الذهني، وهي تجنب النقد، وإطلاق حرية التفكير؛

4-1 الفصل بين استنباط الأفكار وبين تقويمها؛

5-1 تدوين الأفكار على لوحات حتى يتسنى للجميع أن يراها؛

6-1 يجب أن يستمر توليد الأفكار حتى يتوقف توليد الأفكار؛

7-1 أن لا يقل عدد المشاركين عن 6 ولا يزيد 12.

2. حلقات الجودة Quality Circels:

حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والعمال في المنظمة للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل و تقديم الحلول الابتكارية لها، لذلك فإن هذه الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية العمل والتغلب عليها، وتشجع العاملين على ابتكار وتطوير شخصيتهم. ويتم حل المشكلات بإتباع الخطوات التالية²:

2-1 الحلقة من القائد و من 6-10 أفراد ينظموا الجلسة ويسعون إلى حل المشكلات وتحسين الجودة؛

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² عزة جلال مصطفى نصر، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

2-2 يقود القائد الاجتماع ويتم استعمال خرائط توضيحية ووسائل مرئية مسموعة، جدول بالملاحظات وذلك لتوضيح المشكلة؛

3-2 يتم ترتيب المشكلات المرغوب مناقشتها طبقاً للأولويات؛

4-2 يتم تحديد جميع عناصر المشكلة بواسطة فريق الجودة؛

5-2 يتم إتاحة كافة المعلومات وتوليد الأفكار من خلال العصف الذهني والتحليل الميداني لعناصر المشكلة؛

6-2 يتم التوصل إلى الحل النهائي للمشكلة مع الأخذ في الاعتبار قيام المدير والإدارة بتنفيذ الحلول التي يتم التوصل إليها من قبل الفريق.

ثانياً: معوقات الإبداع الإداري

نجد بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية وذلك لوجود عوائق يمكن ذكرها فيما يلي¹:

1. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة الإجراءات؛

2. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين؛

3. المناخ التنظيمي غير صحيح؛

4. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة كفوءة في إدارة المنظمات؛

5. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم؛

6. العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات.

ولقد أضاف الباحثون بعض المعوقات الإبداعية الموجودة في عالمنا العربي وهي: الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتياد على الأمور، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني، العقاب في حال الفشل².

كما يعتبر التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير مناخ الملائم للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع ذلك أنه لا بد أن تكون لدى الفرد وكذلك الجماعة والمنظمة استراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع هذه المعوقات والحد من تأثيرها السلبي على عملية حل المشكلات بطريقة إبداعية وتعددت تداخل

¹ جوان فاضل مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 165-166.

² نجيم العزاوي و طلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص 54.

هذه الاستراتيجيات مع بعضها البعض، وذلك لما ينطبق على الفرد ينطبق على الجماعة أو المنظمة باعتبارها جزء منها، وفيما يلي استعراض لمحاولة تصنيف هذه الاستراتيجيات في فئتين رئيسيتين هما¹:

1. **الفئة الأولى:** استراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد بحيث توجد عددا من الاستراتيجيات التي يمكن

لل فرد أن يتبناها في مواجهة المعوقات التي تحول بينه وبين التفكير الإبداعي وتعزيز الإبداع لديه، وهذه الاستراتيجيات على نحو التالي:

1-1 مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء؛

2-1 تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة؛

3-1 إعطاء الذات وقتا كافيا للتفكير؛

4-1 الحصول على تأييد ودعم الآخرين.

2. **الفئة الثانية:** استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة حيث تساعد هذه الاستراتيجيات

على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من السيطرة في معوقات الإبداع الإداري.

وهناك العديد من الاستراتيجيات على المنظمة إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي²:

1-2 تشجيع الأفراد على تعبير عن أفكارهم بحرية؛

2-2 تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛

3-2 تشجيع الأفراد على المخاطرة؛

4-2 تشجيع التنافس بين الأفراد والجماعات؛

5-2 الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام؛

6-2 تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادل للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر؛

7-2 توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.

¹ حاتم علي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

² توفيق عطية توفيق عجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009، ص 49.

المبحث الثالث: دور تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذه القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يدفعها للبحث على أساليب جديدة في العمل وهذا يتطلب قيادة فعالة قادرة على تقبل التغيير وهذا ينطبق على القيادة التحويلية التي لها قدرة على مواكبة التغييرات بطريقة إبداعية. وفي هذا المبحث سنحاول تحديد تأثير ممارسات أبعاد كل من التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي على الإبداع الإداري.

المطلب الأول: تأثير ممارسة بعد التأثير المثالي على الإبداع الإداري

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرته فذه على الإبداع، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الابتكار وعلى إلهام الآخرين، فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمساً، ولكن يجب أن يكون قادراً على إثارة الحماس الآخرين للإبداع والابتكار، فالقائد يستطيع أن يبعث الهمم، ويشجع مبدأ التجريب والمبادأة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب. كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة؛ ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بما الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل، وتعد الثقة بالنفس وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد من خلالها يستطيع القائد غرس أو الاستعادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخيارات السابقة ويتيح لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض قرارات¹.

المطلب الثاني: تأثير ممارسة بعد التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري

يساهم القادة التحويليون في إلهام مرؤوسيهم بتشجيعهم على العمل الجماعي لأن هذه الميزة تعمل على خلق العمل الجاد بين الأعضاء، وأن يكون أكثر ابتكاراً وإبداعاً أثناء العمل، وذلك من خلال ممارسة الدافع الملهم، كما يمكن للقيادة تحفيز أتباعهم حول تحقيق الأداء المطلوب عن طريق خلق مناخ ملائم من أجل التعاون والعمل الجماعي، وتشكل أيضاً رؤية واضحة التي تحقق الالتزام متفائل بهذه الرؤية، وتدفع نحو زياد أكبر قدر ممكن من الاهتمام لتعزيز التواصل والتبادل القيم التي تشجع على بيئة ملائمة للابتكار والإبداع في المنظمة².

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص78.

² سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار، مركز البيان للدراسات والتخطيط، العراق، سنة 2016، ص 9.

لأن غاية القائد التحويلي هو تغيير المنظمة من خلال تميز الفرصة المتاحة واغتنامها وتطويرها، ويتم ذلك عن طريق تحفيز الجماعة أو المرؤوسين، وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة، لغرض الكشف عن خطط وتوجهات المنافسين وبالتالي هذا يساعد المنظمة على العمل بأسلوب مبدع يكون مختلف على باقي المنظمات، بالتالي يخلق القائد رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة والتي تزيد نسبة ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها¹.

المطلب الثالث: تأثير ممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري

يشجع القادة التحويليون أتباعهم من خلال توفير التحفيز الذهني (الفكري) لأنه العامل الأساسي الذي يساعد أتباعهم على إظهار الخيال والإبداع، وحتى يمكنهم بالنظر إلى بعض الافتراضات والطرق القديمة على أنها خاطئة، ويتم تشجيعهم على إعادة صياغة أساليب تفكيرهم في حل المشاكل القديمة بطرق إبداعية جديدة، ويتم تحفيز الأتباع على إعادة التفكير وإعلامه أن أفكارهم مهمة في نظر قادتهم، فإنهم سيتوصلون إلى أن أفكارهم مبتكرة يمكن أن تعزز المنتج أو الخدمة كما تساهم في تنمية عملية الابتكار وأساليب العمل الإدارية².

ونجاح أي عمل إبداعي في المنظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة إلى سلوك حقيقي، ولا يتوفر هذا إلا من خلال وجود القيادة الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، لأن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية لمشكلات القائمة³.

المطلب الرابع: تأثير ممارسة بعد الاعتبار الفردي على الإبداع الإداري

لقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم ويؤكدون على أن من

¹ سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³ شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، سنة 2010، ص 41.

مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل، يرفع بذلك روحهم المعنوية وثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير، وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج كما أن مساندته لمرؤوسيه تعد مشجعاً رئيسياً لهم على التفكير الإبداعي¹.

أما بعض المفكرين يرون أن اهتمام القادة التحويليون بكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، يكون من خلال التركيز على دعم العاملين عاطفياً وفكرياً، وتعتمد منهجية القيادة التحويلية على تواصل والتعلم التحري، لأن التواصل يسهل فهم العالم الداخلي للأخرين، في الوقت الذي يهدف منه التعلم التحري إلى تغيير الأطر المرجعية الأساسية للأفراد، كونها تمثل القيم ومعتقدات العميقة التي تواجه مواقف وسلوكيات العاملين، وهذا النهج يدفع القادة إلى التأمل في معتقداتهم وتحديد إذا ما كانت تساعد فعلاً على العملية الإبداعية².

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 79-80

² شهيناز إبراهيم الفار، مرجع سبق ذكره، ص 96.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص بأن القيادة التحويلية ظهرت كنتائج لعدد من التغيرات والتطورات الحديثة، وهي لا تعني تمرکز السلطة كما في القيادات الأخرى، بل هي عكس ذلك لأنها تقوم على أساس تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس، من خلال تحفيزهم وإثارة مشاعرهم وتقوم بكل هذه العمليات من خلال ممارسة أبعادها التي تخلق لها أداءً يفوق توقعات المنظمة، بالإضافة إلى التعرف على صفات وخصائص القائد التحويلي ومهارات القيادة التحويلية.

كما استنتجنا بأن الإبداع الإداري هو يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المدير أو القائد والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية بطريقة جديدة أو برامج تطويرية للعاملين جديدة والتي ساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وتعرفنا على أهم خصائص الأشخاص المبدعين والمبادئ التي يقوم عليها. ومن كل هذا نرى بأن الإبداع الإداري هو أساس الإدارة المتميزة الناجحة، وأن القيادة التحويلية هي التي تقود هذه الإدارة، لأن القائد التحويلي هو الذي يمتلك القيادة ويعمل على نجاح العملية الإدارية ونجاح منظمته ككل وذلك من خلال ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في خلق الإبداع الإداري بالاعتماد على مكونات الإبداع الإداري وطريقة تنمية الإبداع وتتمثل في أسلوب العصف الذهني وحلقات الجودة وغيرها من الطرق التي تتبعها المنظمات.

الفصل الثاني:

دراسة

حالة مديرية قطاع الحماية

المدنية

تمهيد

سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي أي دراسة دور القيادة التحويلية على الإبداع الإداري ميدانيا في مديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة، حيث تم بإجراء مقابلة من أجل جمع المعلومات اللازمة لرأيت إذا كانت هذه المديرية تتوافق مع موضوعنا، ثم تم إعداد استمارة استبيان وتم توزيعها على مجتمع الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة مسبقا.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمديرية قطاع الحماية المدنية- بالمسيلة-؛

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية قطاع الحماية المدنية- بالمسيلة-

تسعى أي دولة بإنشاء سلك متخصص يسهر على حماية الأرواح والممتلكات الأفراد بطرق علمية مدروسة ووفقا لنظام يتمثل في الحماية المدنية والذي سنسلط الضوء عليها في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: تعريف الحماية المدنية ومهامها

يمكن إعطاء مفهوم الحماية المدنية في مايلي: "الحماية المدنية مرفق مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وإن طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديموغرافي للبلاد، حيث تتمتع بتنظيم إداري (تقني وعلمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة به"¹.

أما مهامها على النحو التالي:

- ❖ الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية؛
- ❖ التغطية الأمنية مختلف التظاهرات وحراسة الشواطئ؛
- ❖ تقديم الإسعافات في مختلف الحوادث؛
- ❖ البحث عن التائهين في الصحراء؛
- ❖ إخماد الحرائق بمختلف أنواعها؛
- ❖ إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار؛
- ❖ القيام بعمليات التحسيس والتوعية من مختلف المخاطر.

المطلب الثاني: نشأة مديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية المتعلقة بالبحث في مديرية الحماية المدنية بالمسيلة ويمكن اعطاء لمحة تاريخية حول تأسيسها ولمحة جغرافية و لمحة ديموغرافية وهي كالتالي:

أولاً: لمحة تاريخية لقطاع الحماية المدنية: تم إنشاء الحماية المدنية بالمسيلة بعد الاستقلال مباشرة وكانت تابعة إقليميا لولاية سطيف وذلك قبل ترقية المسيلة إلى مصاف الولايات في التقسيم الإداري لسنة 1974م حيث أنشأت مصلحة للحماية المدنية بالمسيلة وكان مقرها وسط المدينة أمام دار البلدية ونظرا لصغر مساحتها تم

¹مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لمديرية قطاع الحماية المدنية.

تحويلها سنة 1987م إلى منطقة النشاطات الصناعية وهي موجود إلى حد الآن بهذا الموقع وتتراوح مساحتها بحوالي 1 هكتار حيث تضم مديرية الحماية المدنية بالمسيلة وكذا الوحدة الرئيسية.

كما توجد 13 وحدة ثانوية موزعة على أغلب دوائر الولاية وفق دراسة عدد حوادث المرور وكذا الكثافة السكانية والطرق الوطنية بذات الدوائر.

ثانيا: لمحة جغرافية: تقع مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة بمنطقة النشاطات يحدها شمالا حظيرة البلدية وجنوبا المطبعة الرسمية الخاصة بالبلدية وغربا الطريق الوطني رقم 45 شرقا الطريق الوطني 40.

ثالثا: لمحة ديموغرافية: تضم الحماية المدنية لولاية المسيلة في جميع وحداتها على 698 موظف، منهم 95 ضابط، 91 صف، 8 أسلاك مشتركة، 504 عون.

أما في مديرية الحماية المدنية والوحدة الرئيسية لولاية فتحتوي على 300 موظف.

المطلب الثالث : التنظيم الإداري المحلي لمديرية الحماية بالمسيلة

أولا: المرسوم التنفيذي لإنشاء المصالح لولاية المسيلة

بمقتضى المرسوم التنفيذي 92-54 المؤرخ في 12 فيفري 1992م والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات، وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها. وفي ظل هذه المعطيات الجديدة فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة 02 من نفس المرسوم، كما تقوم المديرية على مستوى الولاية الأمر بصرف الإعتمادات المخولة لها¹.

وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم السابق الذكر في:

❖ مصلحة الوقاية؛

❖ مصلحة الحماية العامة؛

❖ مصلحة الإدارة والإمداد.

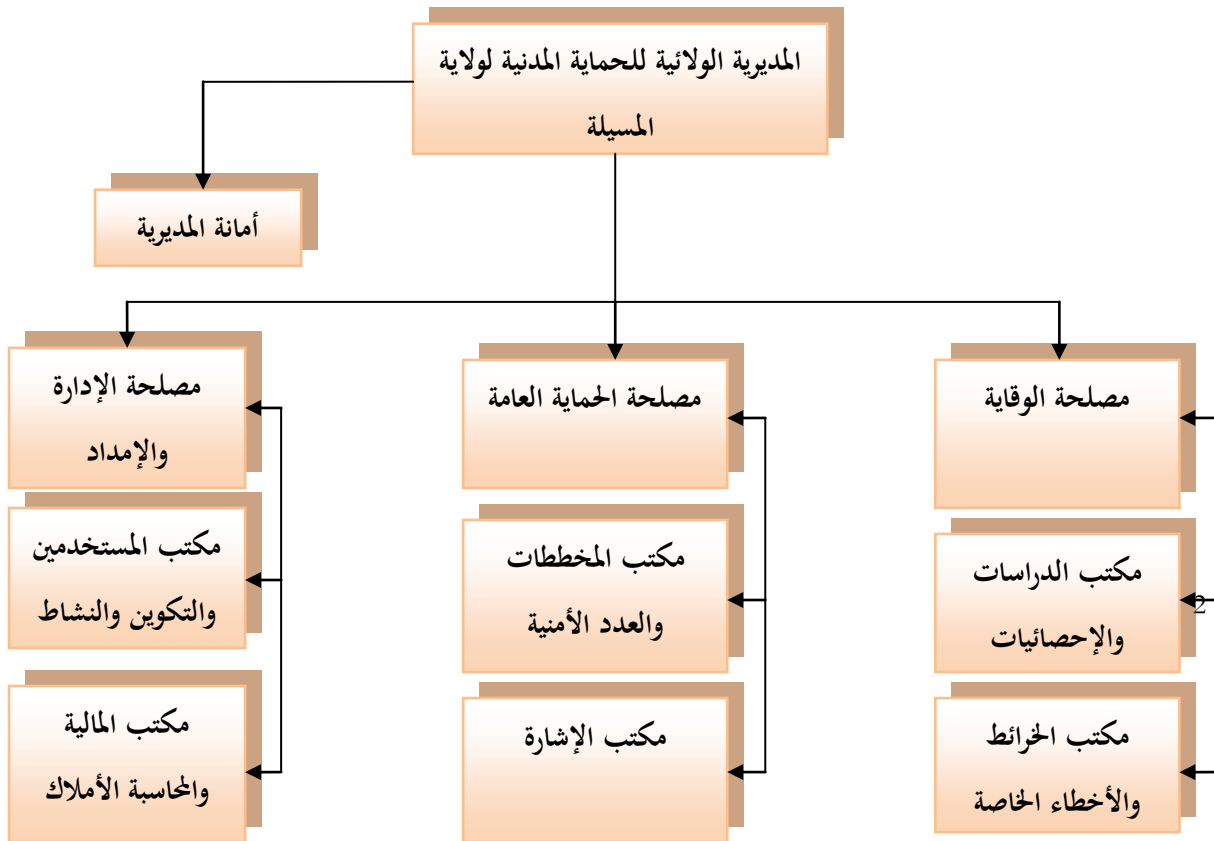
¹مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لمديرية قطاع الحماية المدنية.

ثانيا: هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى ولاية المسيلة

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994م والمدرج تحت رقم 2679 بتاريخ 05 أكتوبر 1994م والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية فإن هذه الأخيرة قد تم تنظيمها على شكل مكاتب مختصة من خلالها تقوم المصالح بمهامها حسب المناطق، وقد أدرجت ولاية المسيلة ضمن المنطقة الثالثة والتي تشكل من الولايات التالية: المسيلة، أدرار، أم البواقي، تمنراست، اليزي، تندوف، واد سوف، النعامة، غرداية، البيض، تيسمسيلت، بسكرة، بشار، ورقلة. وجاء تنظيم المصالح كما يلي¹:



الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية القطاع الحماية المدنية



المصدر: وثائق ممنوحة من مصلحة التكوين لمديرية الحماية المدنية

¹مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لمديرية قطاع الحماية المدنية.

و يمكن شرح تنظيم المصالح كما يلي:

1 مصلحة الوقاية^{sp}: وتتألف من المكاتب التالية¹:

- ❖ مكتب الدراسات والإحصائيات؛
- ❖ مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

والمكلفة بما يأتي:

- ❖ تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية؛
- ❖ تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاص، ويتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في التراب الولاية؛
- ❖ تعد خطط الوقاية أو تأمر من يعدها وتراقبها؛
- ❖ تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها.

2 مصلحة الحماية العامة^{spg}: وتتألف من المكاتب التالية:

- ❖ مكتب المخططات والعدد الأمنية؛
- ❖ مكتب الإشارة.

والمكلفة بما يأتي:

- ❖ تعد خطط الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث أو تأمر بإعدادها، وتسهر على ضبطها باستمرار؛
- ❖ تقيم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها؛
- ❖ تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات؛
- ❖ تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالاتصال مع الحركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني؛

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لمديرية قطاع الحماية المدنية.

3 مصلحة الإدارة والإمداد sal:

وتتألف من المكاتب التالية¹:

- ❖ مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي؛
- ❖ مكتب المالية والمحاسبة والأملاك.

والمكلفة بما يأتي:

- ❖ تتولى التسيير غير الممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية؛
- ❖ تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها؛
- ❖ تتابع وتنسق أعمال التكوين، وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية؛
- ❖ تتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد، ودخول المعدات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحظائر وورشات الرعاية والصيانة؛
- ❖ تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاصة بهذا المجال.

المطلب الرابع: خصائص ومهام عون الحماية المدنية

للأعوان الحماية المدنية مجموعة من الخصائص والمهام تجعلهم يختلفون عن باقي قطاعات الأخرى التابعة لسلك الدولة و يمكن شرحها أكثر فيما يلي:

أولاً: خصائص عون الحماية المدنية:

- ❖ طاعة الرئيس واحترام المرؤوسين؛
- ❖ الأمانة بحيث يحافظ على ممتلكات الغير لا اطلّاعه على عورتهم؛
- ❖ الضمير المهني؛
- ❖ احترام القانون داخل المنظمة؛
- ❖ الكتمان (سر المهنة)؛

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لمديرية قطاع الحماية المدنية.

- ❖ اللياقة البدنية؛
- ❖ التحلي بالصبر والشجاعة؛
- ❖ اللباس النظامي؛
- ❖ حمل الطابع الإنساني الخبير؛
- ❖ حماية الأرواح والممتلكات.

ثانيا: مهام عون الحماية المدنية

في بداية الأمر كان تدخل عون الحماية المدنية جد محدود، إذا كان يقتصر على إطفاء الحرائق البسيطة وذلك لقلة العتاد وضعف الإمكانيات وكان يطلق عليهم اسم الاطفائين حيث كانوا تابعين للبلدية ومع حدوث التطورات والإصلاحات السالفة تطورت مهام عون الحماية المدنية وتوسع نطاقها إلى حماية الأشخاص والممتلكات وفق المرسوم التنفيذي رقم 64-129 المؤرخ في 15 / 04 / 1964م أما حاليا فقد أضيفت لعون الحماية المدنية مهام جديدة يمكن إدراجها في النقاط التالية¹:

فمنها ما يتعلق بالجانب الاجتماعي ومنها ما يتعلق بالجانب الاقتصادي ومنها ما يتعلق بالجانب الأمني.

1 المهام المتعلقة بالجانب الاجتماعي: وهي كثيرة لهذا سنذكر أهمها:

- ❖ إسعاف المرضى المصابين ونقلهم نحو المؤسسات الاستشفائية بصفة مجانية وبدون تمييز عنصري؛
- ❖ إسعاف ضحايا حوادث الطرقات، السكك الحديدية، الطيران والملاحة البحرية؛
- ❖ التدخل في مختلف الحوادث الناجمة عن الكوارث الطبيعية والانفجارات؛
- ❖ حراسة الشواطئ خلال موسم الاصطياف ضمانا لراحة المصطفيين؛
- ❖ الغطس في الأعماق البحار والسدود وإنقاذ الأشخاص الغرقى.

2 المهام المتعلقة بالجانب الاقتصادي: وتتمثل فيما يلي:

- ❖ تقدم وحدات الحماية المدنية خدمات للمؤسسات الاقتصادية على كل أنواعها من خلال التدخلات في كل خطر طبيعي أو صناعي كالحريق عند اندلاعه بالإضافة إلى التدخل عند كل حادث تتعرض له

¹مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لمديرية قطاع الحماية المدنية.

ممتلكات المواطنين وكذا عند تسرب أي مواد كيميائية خطيرة لها أضرار على صحة الإنسان والبيئة بصفة عامة؛

- ❖ ضمان تكوين أعوان الأمن لفائدة الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن الصناعي والداخلي؛
- ❖ ضمان الأمن للسائحين الأجانب كمساهمة غير مباشرة في العملة الصعبة للبلاد فهي تعد كعامل محفز لتنمية السياحة؛
- ❖ وضع جهاز موسمي متخصص في إطفاء حرائق الغابات حفاظا على التوازن البيئي وعلى الثروة والغاية، خاصة حماية الأشجار المثمرة والمنتجة لمختلف الفواكه.

3 المهام المتعلقة بالجانب الأمني: وتتمثل فيما يلي¹:

- ❖ تزداد مهام الحماية المدنية في أوقات السلم من خلال الأمنية في المؤسسات الصناعية والمستقبل للجمهور كقاعات السينما والمستشفيات، الملاعب.....الخ؛
- ❖ مواكبة عملية نقل المواد الخطرة مثل المواد المشعة؛
- ❖ التغطية الأمنية خلال تنظيم مختلف التظاهرات الرياضية؛
- ❖ المساهمة في تغطية عملية الانتخابات الوطنية؛
- ❖ تدعيم الجهاز الفني في الامتحانات المدرسية (البكالوريا، شهادة الامتحان الأساسي)؛
- ❖ المعاينات الميدانية في إطار اللجان التقنية للمنازل المهتدة بالانهيار.

¹مقابلة مع رئيس مصلحة التكوين لمديرية قطاع الحماية المدنية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال استعمال أساليب كيفية وكمية التي تمت مع ضباط (قادة) هذه المؤسسة وقبل هذا سوف يتم تقديم منهجية الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأسلوب جمع البيانات

لقد تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات في تحليل نتائج الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج واستنتاج العلاقة بين متغيرين ويمكن إعطاء تفاصيل أكثر حول الأدوات فيما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: حيث تمثل مجتمع الدراسة حوالي 698 موظف من بينهم 95 ضابط موزعين عبر 13 وحدة ثانوية تابعة لمديرية الحماية المدنية ولقد استهدفت هذه الدراسة الضباط فقط لأن الاستبيان موجه للرئيس وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 ضابط.

وعليه تم توزيع 50 استمارة استبيان على ضباط قطاع الحماية المدنية وتم استرجاع 49 استمارة أو مانسبته 98% واستبعدت 16 لعدم صلاحيتها لأنها كانت موجه للرئيس وتم الإجابة عليها المرؤوسين.

ثانياً: أدوات جمع البيانات والمعلومات: تم استخدام مجموعة من البيانات والأدوات المنهجية لجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وهي:

1. **المقابلة:** من أجل التأكد أن هذه المؤسسة لديها مواصفات تتوافق مع طبيعة الموضوع تم إجراء مقابلة حرة مع رئيسين ضباط هذا القطاع للحصول على المعلومات اللازمة والتي كانت تتشكل في أسئلة مباشرة تتمحور حول أن هذا القطاع تتوفر فيه سمات أبعاد القيادة التحويلية، ولقد تم التأكد من خلال هذه المقابلة بما فيها من أسئلة بأنه أصبح بالإمكان إجراء دراسة ميدانية في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (01): مناخ سير عملية المقابلة

النقاط الأساسية	مناخ المقابلة	الضباط
<ul style="list-style-type: none"> ❖ شخصية القائد ❖ الأساليب التحفيزية ❖ طرق الإبداعية في المنظمة ❖ العلاقات الاجتماعية بين المرؤوسين 	<p>تاريخ المقابلة: 10-04-2018</p> <p>مدة المقابلة: نصف ساعة.</p> <p>الاستقبال: في مكتب العمل.</p> <p>تم إعلام الضابط بموضوع البحث.</p> <p>كتابة الأجوبة مباشرة ووجود تجاوب من طرف الضباط.</p>	<p>الضابط: رقم 01</p> <p>الخبرة: 30 سنة</p> <p>مكان العمل: مصلحة الحماية المدنية</p> <p>المنصب: رئيس الوحدة الرئيسية</p> <p>عدد المرؤوسين: رئيس على جميع الوحدات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ أبرز صفات القائد الناجح ❖ طرق التشجيع المتبعة ❖ تتبنى أساليب جديدة ❖ اهتمام بمشاعر الأفراد 	<p>تاريخ المقابلة: 12-04-2018</p> <p>مدة المقابلة: ساعة.</p> <p>الاستقبال: في مكتب العمل.</p> <p>تم إعلام الضابط بموضوع البحث.</p> <p>كتابة الأجوبة مباشرة ووجود تجاوب من طرف الضباط.</p>	<p>الضابط: رقم 02</p> <p>الخبرة: 10 سنوات</p> <p>مكان العمل: الإدارة والإمداد</p> <p>المنصب: مكلف بمكتب التكوين</p> <p>عدد المرؤوسين: مشرف تكوين حول 13 وحدة ثانوية</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

2. الاستبيان: يعتبر الاستبيان من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات وقد تم إعداده اعتماداً على أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة وقد تضمن الاستبيان قسمين هما:

1-3 المحور الأول: هو المحور الذي يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة تمثلت في: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخبر، عدد العمال، نوع المنصب.

2-3 المحور الثاني: وهو جزء خاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة تكون من 31 عبارة من أجل الكشف عن دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري وينقسم إلى قسمين:

المتغير الأول: وكان يتضمن عبارات متعلقة بالمتغير المستقل وهي القيادة التحويلية وشملت العبارات من 1- 23.

المتغير الثاني: لقد تكون أيضا من مجموعة من العبارات المتعلقة بالمتغير التابع وهو الإبداع الإداري ويتضمن العبارات 24-31.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد جمع لاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية 24 "Spss" Statistical package for Social Science، تم استخدام بعض الأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

4-1 جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: ويتم من خلالها تمثيل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

4-2 معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه من أجل قياس الصدق الداخلي للعبارات.

4-3 ألفا كرونباخ: تم استخدامه من أجل معرفة ثبات عبارات الاستبيان¹.

4-4 المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور.

4-5 الانحراف المعياري: يتم من خلاله تحديد استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور².

4-6 تحليل الانحدار البسيط: وذلك لقياس تأثيرات كل المتغير المستقل على المتغير التابع.

4-7 تحليل تباين الأحادي: لمعرفة الفرق بين محاور الاستبيان للمتغيرات الديموغرافية.

ثالثا: أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات في الدراسة

ولمعالجة قائمة الاستبيان تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول الموالي :

الجدول رقم (02) درجات مقياس ليكارت

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة المقياس	01	02	03	04	05

المصدر: مُجدد عبد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص115.

¹ فائزة جمعة صالح النجار ونبيل جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي دون ذكر الطبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 124.

² فائزة جمعة صالح النجار ونبيل جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

حساب المدى: بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه يصبح التوزيع كما في الجدول التالي :

جدول رقم (03) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الفئات
غير موافق تماما	[1 - 1.79]
غير موافق	[2.59-1.80]
محايد	[3.39 -2.60]
موافق	[4.19-3.40]
موافق تماما	[5-4.20]

المصدر: مُجد عبد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2006، ص 123 .

رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :

وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1. صدق الظاهري للاستبيان: ويتمثل فيما يلي:

1-2 المحكمين: أي تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين هم أهل الاختصاص وقد تم الأخذ باقتراحاتهم وملاحظاتهم، ومن ثم إعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق.

1-3 الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى قوة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي على النحو الآتي:

الصدق الداخلي لعبارات المتغير الأول " القيادة التحويلية "

جدول رقم(04): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول " صفات القائد التحويلي "

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	لدى القائد قدرة على تركيز انتباهه أثناء تأدية مهامه .	0.508	0.020
02	يمتلك القائد رؤية مستقبلية حول وضع المنظمة .	0.654	0.000
03	يمتلك القائد مهارات خاصة به مما يجعلك تثق به .	0.600	0.000
04	تخفي أفكارك بالقبول من طرف القائد كونه يؤمن بقدراتك .	0.761	0.000
05	يعمل القائد على تشجيعك من خلال إثارة المشاعر من أجل العمل.	0.725	0.000
06	يعمل القائد على تفويض بعض الصلاحيات لك.	0.829	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول " صفات القائد التحويلي " والتي تراوحت بين(0.508-0.829) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس المحور الأول بمجالها، مما يعني أنها متنسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه. جدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني " بعد التأثير المثالي "

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أولي اهتمام دائما لخلق فرق العمل الجماعي.	0.783	0.000
02	أركز على توضيح أهدافي بالنسبة للمنظمة .	0.831	0.000
03	أسعى لأجعل من المنظمة قدوة للمرؤوسين.	0.724	0.000
04	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات العمل.	0.702	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط لعبارات البعد الثاني : " التأثير المثالي"، والتي تراوحت بين(0.702- 0.831)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على ارتباطا لعبارات التي

تقيس البعد الثاني بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيس هو بذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (06): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث " التحفيز الإلهامي "

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أسعى لخلق جو من المنافسة بين المرؤوسين.	0.638	0.000
02	أعمل على تحفيز المرؤوسين على أداء المهام بشكل جيد .	0.633	0.000
03	أقوم بخلق فرص التدريب من أجل تحسين الأداء .	0.794	0.000
04	أنمي فكرة الاعتماد على النفس لدى المرؤوسين في إطار العمل.	0.869	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط لعبارات البعد الثالث " التحفيز الإلهامي"، والتي تراوحت بين (0.633-0.869)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس البعد الثالث بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (07): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " الاستشارة الفكرية "

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أتواصل دائما مع المرؤوسين أثناء العمل من أجل إرشادهم.	0.673	0.000
02	أنتقد المرؤوسين بشكل غير مباشر أثناء الوقوع في الخطأ .	0.549	0.001
03	أقوم بتجريب الأفكار التي أرى أنها ناجحة.	0.706	0.000
04	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها.	0.686	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق أن معاملات الارتباط لعبارات البعد الرابع : " الاستشارة الفكرية"، والتي تراوحت بين(0.549-0.706)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس البعد الرابع بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه. جدول رقم (08): معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس " الاعتبارات الفردية"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أشعر المرؤوسين بأنهم أعضاء في المنظمة وجزء لا يتجزأ منها .	0.786	0.000
02	أقوم بمكافأة المرؤوسين على أداء المهام الموكلة لهم .	0.841	0.000
03	أقوم ببناء علاقات شخصية مع المرؤوسين من خلال الاهتمام بظروفهم.	0.845	0.000
04	أتبنى أسلوب الحوار في التعامل مع المرؤوسين.	0.363	0.035
05	أسعى دائما للمساواة بين المرؤوسين.	0.626	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط لعبارات البعد الخامس " الاعتبارات الفردية"، والتي تراوحت بين(0.363-0.845)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس البعد الخامس بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

الصدق الداخلي لعبارات المتغير الثاني: "الإبداع الإداري"

جدول رقم(09):معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير الثاني "الإبداع الإداري"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أنجز مهامى بطريقة متميزة .	0.590	0.000
02	أقترح أساليب عمل جديدة تساعد في أداء العمل.	0.564	0.010
03	أمتلك القدرة على طرح الأفكار جديدة .	0.561	0.010

04	أقبل آراء الآخرين المخالفة لي.	0.678	0.000
05	أفنع الآخرين بأهدافي من خلال توضيح وجهة نظري.	0.624	0.000
06	لدي الرغبة في تجديد معارفي .	0.577	0.000
07	لدي القدرة على التكيف مع كافة تغيرات التي تطرأ على المنظمة .	0.465	0.040
08	أبتعد على تقليد الآخرين في حل مشاكل العمل.	0.629	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط لعبارات المتغير الثاني " الإبداع الإداري "، والتي تراوحت بين (0.465-0.678)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على ارتباط العبارات التي تقيس المتغير الثاني بمجالها، مما يعني أنها متسقة داخليا مع المجال الذي تقيسه وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

2. قياس الثبات

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا تم استخدامه أو إعادته مرة أخرى نفس الظروف والشروط.

لقياس الثبات تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Crombach Alpha وتبين نتائج الجدول رقم (10) أن ألفا لجميع أبعاد ومحاور الدراسة في الاستمارة قد تحصلت على نسبة أعلى من (0.6) وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاستبيان وتعتبر نسبة مقبولة وتتناسب مع مجال البحث.

الجدول (10): معاملات الثبات لمحاور بالاعتماد الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير الأول	القيادة التحويلية	23	0.898
المتغير الثاني	الإبداع الإداري	08	0.727
الاستبيان ككل		31	0.903

المصدر: من إعداد الطالبة علم مخرجات SPSS

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلة

سنعمل في هذا المطلب على تحليل نتائج المقابلة بعد وذلك من خلال الأجوبة المتحصل عليها من قادة هذه المديرية وعليه.

أولاً: أجوبة القادة ونتائج المتحصل عليها

1. أسئلة بعد التأثير المثالي:

س1: في نظرك ما هي الصفات التي يتميز بها القائد ناجح بالمؤسسة؟

الضابط الأول: أرى في وجهة نظري أن صفات القائد ناجح تتمثل ما يلي:

- ❖ مدى نجاح العملية والخروج بأقل ضرر ممكن؛
- ❖ التمكن من المهنة وتأدية المهام؛
- ❖ الالتزام والعدل بين المرؤوسين.

الضابط الثاني: الصفات التي يتميز بها القائد الناجح لما يلي:

- ❖ الذكاء في الإدارة ولعملياتي؛
- ❖ قوة الشخصية؛
- ❖ القدرة على اتخاذ القرار.

س2: باعتمادكم على سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هل هذه السياسة قادرة على إثبات قوة شخصية القائد من خلال تأدية مهامه بطريقة مبدعة ومتطورة بنجاح؟

الضابط الأول: نقص هذه السياسة أحياناً لأنها تتطلب إمكانيات (نقص الموجودات المالية، المادية...) أي حسب الظروف يتم تطبيقها ولكنها هذه السياسة تساهم في تطوير من خلال التطورات الحاصلة داخل هذا القطاع سواء بإرادة الشخص أو بدون إرادته.

الضابط الثاني: نعم هذه السياسة قادرة على إثبات قوة شخصية القائد وذلك من خلال كفاءته وفاعليته في الأداء المهام.

س3: هل تشارك الأفراد العاملين في صياغة الأهداف لديكم؟

الضابط الأول: نعم من خلال تبني أفكارهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم في عملية صياغة الأهداف ولما تكون خاطئة نحاول تصحيحها.

الضابط الثاني: تتم هذه العملية من خلال الاطلاع على جميع الأفكار والآراء المتعلقة بتأدية المهام، وطلب رأي جميع الفاعلين في المؤسسة ولكن القرار النهائي يرجع للرئيس .

النتائج: نلاحظ من خلال أجوبة الضباط أن قوة شخصية القائد تبني على أساس مدى نجاح مهامه المكلف بها ومدى قدرته أيضا على تحمل المسؤوليات المنصب الذي يتأسسه، بالإضافة إلى قدرته خلق العمل الجماعي من خلال مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف.

2. أسئلة بعد التحفيز الإلهامي:

س1: هل تتبعون إجراءات وسياسات معينة لتشجيع روح التنافس بين الموظفين ؟

الضابط الأول: نعم بعملية التحفيز وخاصة المعنوية مثل الثقة في أفكارهم، تبني أفكارهم، احترام الأفكار أثناء طرحها.

ضابط الثاني: نعم هناك خطوات عملية لتشجيع العاملين وتمثل في:

- ❖ ترقية على أساس العمل وتكون على أساس الإبداع غير العادي في العمل؛
- ❖ تكليف المرؤوسين بأداء المهام المختلفة عن الوظائف الأخرى؛
- ❖ التحفيز المعنوي من خلال تسليم شهادات شرفية في المناسبات أمام الجمهور.

س2: كيف يتم تفويض السلطة ؟

ضابط الأول: يتم تفويض السلطة من خلال:- الكفاءة؛ - الانضباط والالتزام؛ - السلوك الجيد والمستقيم؛ - الخبرة.

ضابط الثاني: يتم تفويض السلطة من خلال:- الكفاءة؛- الخبرة؛- المسؤولية؛- القدرة على القيادة.

هل تشجعون الأفراد على المشاكل و التصدي إليها وعرض حلولها ؟

ضابط الأول: نعم نشجع المرؤوسين على حل المشاكل ولكن حسب نوع المشكل يمكن مشكل صغير يحله بنفسه، ويمكن القول لديهم صلاحيات و ليست مسؤوليات.

ضابط الثاني: يتم تشجيع حل المشاكل حسب طبيعة المشاكل وتأثيراتها أي حل المشاكل التي لا تتعارض مع قوانين المنظمة من ناحية المهام وتأديته.

النتائج: يعتمد هذا القطاع على التحفيز المعنوية لأن المؤسسة خدمانية، وكما يستخدم أسلوب الترقية وتفويض الصلاحيات للأشخاص ذوي كفاءات عالية والخبرة والذين لديهم خصائص القائد الناجح كسلوب للتحفيز ويتم تشجيع المرؤوسين على حل المشاكل ولكن بشكل محدود.

3. أسئلة بعد الاستشارة الفكرية

س1: هل تتبعون خطوات عملية في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين ؟ وهل يمكن ذكرها ؟

ضابط الأول: نعم هناك خطوات عملية تنمي قدرات الإبداعية للعاملين وتتمثل في: هناك تكوين مستمر للعاملين داخل القطاع.

ضابط الثاني: نعم هناك خطوات عملية تنمي قدرات الإبداعية للعاملين وتتمثل في:

التكوين (الدوري، المتواصل، المتخصص،.....) والتدريب، إبلاغ المرؤوسين بالمستجدات الخاص بالقطاع.

س2: هل تساندون الأفكار الإبداعية ويتم تقبلها ؟

ضابط الأول: يتم تقبل الأفكار والاستماع للآراء ووجهات النظر وذلك بهدف التشجيع على إخراج الأفكار الداخلية والاستفادة منها وتصحيحها أحيانا.

ضابط الثاني: نعم يتم مساندة الأفكار الإبداعية ويتم تقبلها بشرط إضافة الجديد لضمان السير الحسن للمؤسسة

س3: هل يحاول الأفراد العاملين لديكم استخدام استراتيجيات معينة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية ؟

ضابط الأول: نعم يحاول الأفراد تنمية قدراتهم وذلك من خلال قيامهم بتكوينات خارج القطاع مثل مواصلة الدراسة، تسجيل في جامعة التكوين المتواصل الخ، بهدف تنويع معارفهم وتجديدها

ضابط الثاني: نعم ذلك من خلال تكملة مسارهم الدراسي ويتم ترقيتهم عند الحصول على شهادات الدراسات العليا.

النتائج: يقوم هذا القطاع على تنمية قدرات الإبداعية للعاملين وتطويرها من خلال التكوين والتدريب المستمر من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في هذا القطاع، كما يسعون إلى تبني أفكارهم وتقبلها بشرط أن تضيف لمسة خاصة للقطاع، كما يسعون أفرادها إلى تطوير مهاراتهم وتنويع معارفهم خارج الإطار العملي.

4. أسئلة بعد الاعتبارات الفردية

س1: هل تقوم القيادة عندكم بخلق بيئة اجتماعية إيجابية في المؤسسة تساعد على الابتكار والإبداع؟

ضابط الأول: نعم تقوم القيادة على خلق بيئة اجتماعية من خلال العلاقات الشخصية وهي ضرورية ولازمة لأنها تشجع على تبادل الأفكار التي تخلق الابتكار والإبداع

ضابط الثاني: لا تخلو المنظمة من الجانب الاجتماعي بين الرئيس والمرؤوس إذ يتم تبادل الأفكار بعد نهاية المهمة وطرح مختلف الانشغالات والأخطاء المرتبكة بهدف تصحيحها وتشجيع الأفكار الجديدة والناجحة.

س2: هل يقنع الأفراد بالمؤسسة بمساندتكم لهم وكيف ينظرون لها؟

ضابط الأول: نعم وذلك من خلال تصحيح أخطائهم وتوجيههم نحو الأحسن من أجل تجنب تكرارها، ونعمل على مساندتهم في صعوبات التي تواجههم.

ضابط الثاني: أكيد وذلك من خلال توجيههم والاستماع لانشغالاتهم.

س3: ما مدى الحرية التي تمنح لأفراد المؤسسة خارج الإطار الرسمي؟

ضابط الأول: لحرية التعبير في الاجتماع مطلقة ويبيدي أي شخص رأيه بدون حرج أو خوف ويصحح أخطاء الآخرين حتى ولو كان رئيسه.

ضابط الثاني: تمنح الحرية في طرح الأفكار المتعلقة بالعمل والتي لا تتعارض مع قوانين المنظمة للعمل.

النتائج: نلاحظ وجود جانب اجتماعي أي وجود علاقات شخصية بين الأفراد مما تساعد على تبادل الأفكار المتعلقة بالعمل خارج الإطار الرسمي، كما يعملون رؤساء هذا القطاع على توجيه المرؤوسين نحو الأحسن ومساندتهم، ومنحهم حرية التعبير وتكون مطلقة ولكن بشرط يجب أن تكون متعلقة بالعمل ولا تتعارض مع قوانين العمل.

ثانيا: قياس درجة التقارب بين الجانب النظري وأراء القادة:

والجدول التالي يوضح درجة التقارب بين الجانب النظري وأراء القادة.

الجدول رقم (11): درجة التحقق الجانب النظري مقارنة مع أراء القادة

درجة التحقق	مقاربات عامة	مدى ممارسة الأبعاد
قريب جدا	هناك توافق و تقارب بين إجابات القادة حول رأيهم بشخصية القائد، وهذا يعكس مدى تطابق الجانب النظري للدراسة مع الجانب التطبيقي.	مدى ممارسة بعد التأثير المثالي
قريب جدا	نلاحظ أن القادة بالمؤسسة محل الدراسة يركزون على التحفيز المعنوي للمرؤوسين، وهذا يتطابق مع الجانب النظري.	مدى ممارسة بعد التحفيز الإلهامي
قريب جدا	نجد هذا القطاع يستجيب بشكل سريع للتطورات الحاصلة فيه ويعمل على تبني الأفكار الجديدة للمرؤوسين، وهذا يتناسب بشكل كبير مع ما تطرقتنا إليه في الجانب النظري.	مدى ممارسة بعد الاستشارة الفكرية
قريب جدا	نستخلص وجود علاقات شخصية داخل هذا القطاع، وهذا يتوافق مع الجانب النظري الذي يوضح أن القادة التحويلي الناجح يسعى لبناء علاقات شخصية من أجل التقرب من المرؤوسين.	مدى ممارسة بعد الاعترافات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبة

ملاحظة: من خلال الجدول نلاحظ هناك ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية بهذا القطاع.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

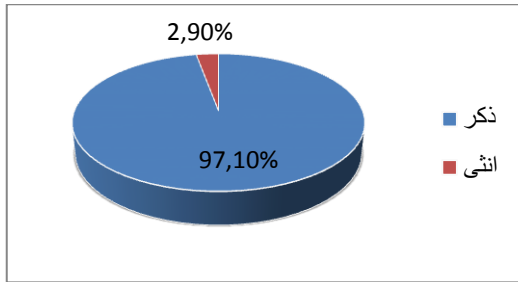
أولا: وصف وتحليل البيانات الديموغرافية

سوف يتم التركيز في هذا الفرع على وصف وتحليل البيانات الديموغرافية والمتعلقة بـ الجنس، العمر، التحصيل

العلمي، مدة الخبرة، عدد المرؤوسين، نوع المنصب ويمكن تقديم شرح أكثر فيما يلي:

1. وصف وتحليل نتائج متغير الجنس:

الشكل رقم(06): نتائج تحليل متغير الجنس



المصدر: مبياعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، وباستعمال Excel

الجدول رقم (12): نتائج تحليل متغير الجنس

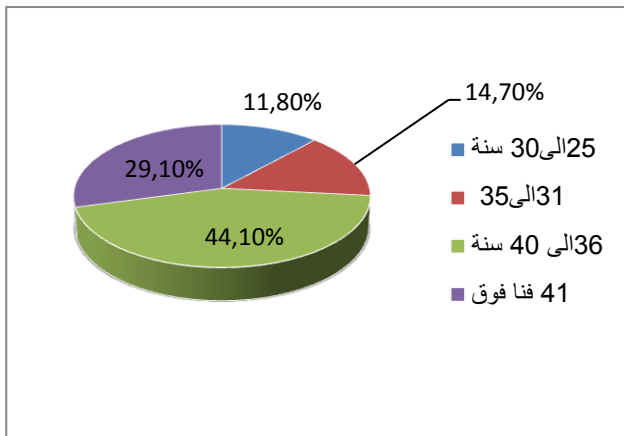
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	97.1%
أنثى	1	2.9%
المجموع	34	100

المصدر: مبياعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذكور أي بنسبة 97.1%، بينما قدرت نسبة الإناث بـ 2.9% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الشاق الذي يتطلب جهد عضلي قوي يناسب فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

2. وصف وتحليل نتائج متغير العمر:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل متغير العمر الشكل رقم(07): نتائج تحليل متغير العمر



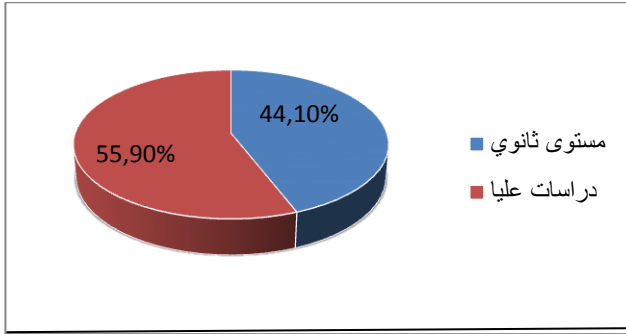
المصدر: مبياعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: مبياعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، وباستعمال Excel

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 30 سنة	04	11.8%
من 31 إلى 35 سنة	05	14.7%
من 36 إلى 40 سنة	15	44.1%
من 41 فما فوق سنة	10	29.1%
المجموع	34	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 35 سنة أي بنسبة 44.1% وتم تليها فئة من 41 فما فوق سنة بنسبة 29.1%، وهذا راجع بنسبة إلى منصب القائد الذي يتطلب الأفراد ذوي الخبرة وكفاءة العالية.

3. وصف وتحليل نتائج متغير التحصيل العلمي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل متغير التحصيل العلمي الشكل رقم(08): نتائج تحليل متغير التحصيل العلمي



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
مستوى ثانوي	19	44.1%
دراسات عليا	15	55.9%
المجموع	34	100

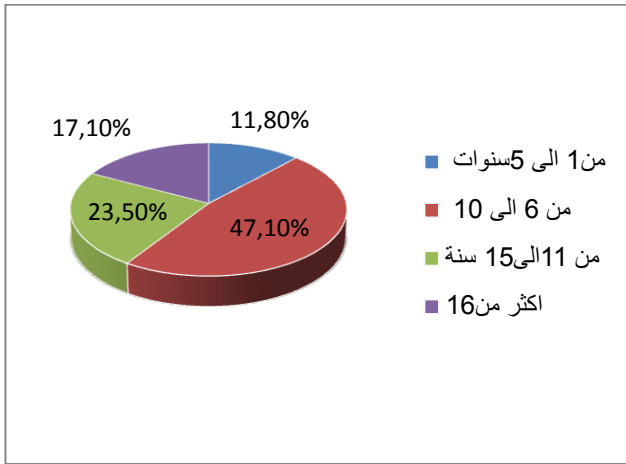
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، وباستعمال Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم دراسات عليا حيث قدرت بنسبة 55.9%

وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تشترط مستوى دراسي جيد.

4. وصف وتحليل نتائج متغير مدة الخبرة:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل متغير مدة الخبرة الشكل رقم(09): نتائج تحليل متغير مدة الخبرة



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	04	11.8%
من 6 إلى 10 سنوات	16	47.1%
من 11 إلى 15 سنة	08	23.5%
أكثر من 16 سنة	06	17.6%
المجموع	34	100

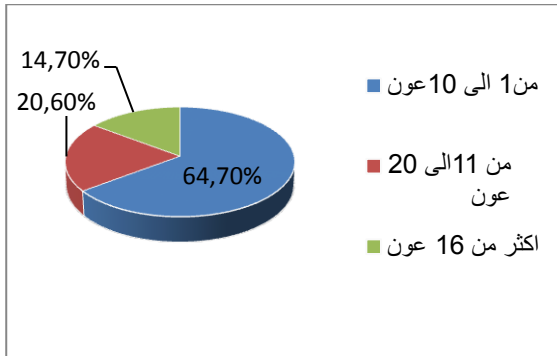
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، وباستعمال Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت لديهم الخبرة أكثر من 6 إلى 10 سنوات أي

بنسبة 47.1%، وتعكس هذه النتيجة مستوى جيد من الخبرة في هذا القطاع.

5. وصف وتحليل نتائج لمتغير عدد المرؤوسين:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل لمتغير عدد المرؤوسين بالشكل رقم(10): نتائج تحليل لمتغير عدد المرؤوسين



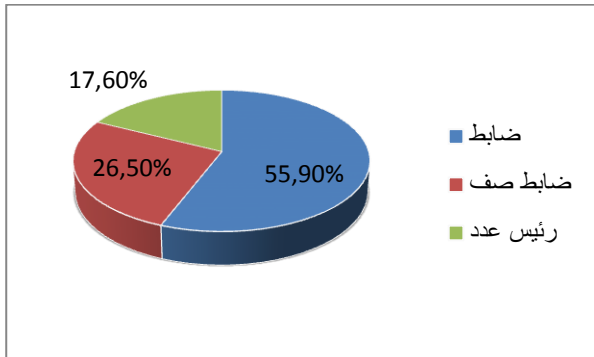
المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 10 عون	22	64.7%
من 11 إلى 20 عون	07	20.6%
أكثر من 16 عون	05	14.7%
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، وباستعمال Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان عدد مرؤوسيه من 1 إلى 10 عوناً بنسبة 64.1%، وهي نسبة لا بأس بها، حيث تبين قدرة القائد على الإشراف والتوجيه الجيد في إطار هذا العدد المقبول من المرؤوسين.

6. وصف وتحليل نتائج لمتغير نوع المنصب:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل لمتغير نوع المنصب الشكل رقم(11): نتائج تحليل لمتغير نوع المنصب



المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ضابط	19	55.9%
ضابط صف	09	26.5%
رئيس عدد	06	17.6%
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، وباستعمال Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت فئة ضابط أي بنسبة 55.9%، ثم تليها فئة ضابط صف بنسبة 26.5%، ثم تأتي فئة رئيس عدد بنسبة 17.6%، وهي نسبة تعكس ملائمة موضوع الدراسة لطبيعة العينة المستهدفة ألا وهي "القادة".

ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني

قبل التطرق إلى تحليل وتفسير النتائج سنتأكد أولاً من خضوع البيانات لتوزيع طبيعي لأن هذا تمهيداً لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لإثبات فرضيات الدراسة وعليه:

1. اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة إذا كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي أم لا، تم استخدام كولموجروف-سمرنوف لمعرفة ذلك، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(18): اختبار التوزيع الطبيعي كولجروف-سمرنوف

رقم	المتغير	قيمة مستوى الدالة Sig	القرار
01	القيادة التحويلية	0.200	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
02	الإبداع الإداري	0.200	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

2. تحليل وتفسير نتائج عبارات المتغيرين.

1-2 تحليل وتفسير اتجاهات عينة الدراسة بالنسبة لصفات القائد التحويلي

الجدول رقم (19): نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول "صفات القائد التحويلي" لقطاع الحماية المدنية

عبارات صفات القائد التحويلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 لدى القائد قدرة على تركيز انتباهه أثناء تأدية مهامه .	4.38	0.493	01	موافق تماما
02 يمتلك القائد رؤية مستقبلية حول وضع المنظمة .	4.12	0.37	05	موافق
03 يمتلك القائد مهارات خاصة به مما يجعلك تثق به .	4.38	0.604	02	موافق تماما
04 تحظى أفكارك بالقبول من طرف القائد كونه يؤمن بقدراتك .	4.18	0.576	03	موافق
05 يعمل القائد على تشجيعك من خلال إثارة المشاعر من أجل العمل.	3.88	0.946	06	موافق
06 يعمل القائد على تفويض بعض الصلاحيات لك.	4.18	0.758	04	موافق
المستوى العام	4.1863	0.45276		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (19) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات صفات القائد التحويلي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1863)، وانحراف معياري قدره (0.45276)، وبالنسبة للعبارتين " لدى القائد قدرة على تركيز انتباهه أثناء تأدية مهامه " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.38) ، وانحراف معياري بالنسبة للعبارة رقم 01 بلغ (0.493) ، فيما حصلت العبارة "يعمل القائد على تشجيعك من خلال إثارة المشاعر من أجل العمل "على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.88) ، وانحراف معياري بلغ (0.946).

كما نستخلص من الجدول وجود التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول صفات القائد التحويلي وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

2-2 تحليل وتفسير اتجاهات عينة الدراسة بالنسبة لبعء التأثير المثالي

الجدول رقم (20): نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد "التأثير المثالي" لقطاع الحماية المدنية

عبارات بعد التأثير المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 أولي اهتمام دائما لخلق فرق العمل الجماعي.	4.38	0.739	01	موافق تماما
02 أركز على توضيح أهدافي بالنسبة للمنظمة .	4.09	0.668	04	موافق
03 أسعى لأجعل من المنظمة قدوة للمرؤوسين.	4.18	0.626	03	موافق
04 لدي القدرة على تحمل المسؤوليات العمل.	4.29	0.29	02	موافق تماما
المستوى العام	4.1863	0.45276	موافق تماما	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (20) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة تماما على عبارات بعد التأثير المثالي ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.2353)، وانحراف معياري قدره (0.50730)، وبالنسبة للعبارة "أولي اهتمام دائما لخلق فرق العمل الجماعي" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وانحراف معياري بلغ (0.739)، فيما حصلت العبارة "أسعى لأجعل من المنظمة قدوة للمرؤوسين" على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.626).

كما نستخلص من الجدول وجود التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

2-3 تحليل وتفسير اتجاهات عينة الدراسة بالنسبة لبعده التحفيز الإلهامي

الجدول رقم(21): نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد "التحفيز الإلهامي" لقطاع الحماية المدنية

عبارات بعد التحفيز الإلهامي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 أسعى لخلق جو من المنافسة بين المرؤوسين.	4.21	0.687	02	موافق تماما
02 أعمل على تحفيز المرؤوسين على أداء المهام بشكل جيد .	4.38	0.499	01	موافق تماما
03 أقوم بخلق فرص التدريب من أجل تحسين الأداء .	4.15	0.747	03	موافق
04 أؤمن فكرة الاعتماد على النفس لدى المرؤوسين في إطار العمل.	4.00	1.073	04	موافق
المستوى العام	4.1838	0.56845		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول(21) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على عبارات بعد التحفيز الإلهامي، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.1838)، وانحراف معياري قدره(0.56845)، وبالنسبة للعبارة "أعمل على تحفيز المرؤوسين على أداء المهام بشكل جيد" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.38) ، وانحراف معياري بلغ (0.499)، فيما حصلت العبارة "أؤمن فكرة الاعتماد على النفس لدى المرؤوسين في إطار العمل" على أقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.00) ، وانحراف معياري بلغ (1.073).

كما نستخلص من الجدول وجود التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحفيز الإلهامي وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

2-4 تحليل وتفسير اتجاهات عينة الدراسة بالنسبة لبعء الاستشارة الفكرية

الجدول رقم (22): نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعء "الاستشارة الفكرية" لقطاع الحماية المدنية

اتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعء الاستشارة الفكرية
الإجابة				
موافق	01	0.507	4.47	01 أتواصل دائما مع المرؤوسين أثناء العمل من أجل إرشادهم.
تمامات				
موافق	02	0.758	4.03	02 أنتقد المرؤوسين بشكل غير مباشر أثناء الوقوع في الخطأ .
موافق	03	0.770	3.79	03 أقوم بتجريب الأفكار التي أرى أنها ناجحة.
موافق	04	0.992	3.50	04 لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها.
موافق		0.49535	3.9485	المستوى العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول(22) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة تماما على عبارات بعء الاستشارة الفكرية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.9485)، وانحراف معياري قدره(0.49535)، وبالنسبة للعبارة "أتواصل دائما مع المرؤوسين أثناء العمل من أجل إرشادهم" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47) ، وانحراف معياري بلغ (0.507)، فيما حصلت العبارة "لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها" على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) ، وانحراف معياري بلغ (0.992).

كما نستخلص من الجدول وجود التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعء الاستشارة الفكرية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

2-5 تحليل وتفسير اتجاهات عينة الدراسة بالنسبة لبعدها الاعتبارات الفردية

الجدول رقم (23): نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد "الاعتبارات الفردية" لقطاع الحماية المدنية

عبارات بعد الاعتبارات الفردية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 أشعر المرؤوسين بأنهم أعضاء في المنظمة وجزء لا يتجزأ منها .	4.44	0.613	03	موافق تماما
02 أقوم بمكافأة المرؤوسين على أداء المهام الموكلة لهم .	3.68	1.065	05	موافق
03 أقوم ببناء علاقات شخصية مع المرؤوسين من خلال الاهتمام بظروفهم.	3.91	1.138	04	موافق
04 أتبنى أسلوب الحوار في التعامل مع المرؤوسين.	4.50	0.508	02	موافق تماما
05 أسعى دائما للمساواة بين المرؤوسين.	4.56	0.561	01	موافق تماما
المستوى العام	4.2176	0.57497	موافق تماما	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (23) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة تماما على عبارات بعد الاعتبارات الفردية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.9485)، وانحراف معياري قدره (0.49535)، وبالنسبة للعبارة "أسعى دائما للمساواة بين المرؤوسين" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.56) ، وانحراف معياري بلغ (0.561)، فيما حصلت العبارة "أقوم بمكافأة المرؤوسين على أداء المهام الموكلة لهم" على أقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (1.065).

كما نستخلص من الجدول وجود التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاعتبارات الفردية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

2-6 تحليل وتفسير اتجاهات عينة الدراسة لمتغير الثاني الإبداع الإداري

الجدول رقم (24): نتائج تحليل بيانات أفراد العينة حول بعد "الإبداع الإداري" لقطاع الحماية المدنية

عبارات الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01 أنجز مهاممي بطريقة متميزة .	4.18	0.758	02	موافق
02 أقترح أساليب عمل جديدة تساعد في أداء العمل.	3.88	0.880	08	موافق
03 أمتلك القدرة على طرح الأفكار جديدة .	3.94	0.776	06	موافق
04 أتقبل آراء الآخرين المخالفة لي.	4.09	0.866	04	موافق
05 أقنع الآخرين بأهدائي من خلال توضيح وجهة نظري.	3.91	0.900	07	موافق
06 لدي الرغبة في تحديد معارفي.	4.24	0.923	01	موافق تماما
07 لدي القدرة على التكيف مع كافة تغيرات التي تطرأ على المنظمة .	4.18	0.797	03	موافق
08 أبتعد على تقليد الآخرين في حل مشاكل العمل.	4.03	0.834	05	موافق
المستوى العام				موافق تماما
4.0551		0.49447		

المصدر: مبياعدادالطالبةبالاعتمادعلىمخرجاتSPSS

يتضح من الجدول(24)أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة، قد أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة تماما على عبارات الإبداع الإداري، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.0551)، وانحراف معياري قدره(0.49447)، وبالنسبة للعبارة "لدي الرغبة في تحديد معارفي" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.24) ، وانحراف معياري بلغ (0.923)، فيما حصلت العبارة "أقترح أساليب عمل جديدة تساعد في أداء العمل"على اقل درجة من الموافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.24) ، وانحراف معياري بلغ (0.880).

كما نستخلص من الجدول وجود التشتت المنخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسة

اختبار فرضية العدم H_0 : "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الإداري"

اختبار الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الإداري"

ومن أجل اختبارها تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس هل هناك تأثير للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار β
تأثير ممارسات أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري	0.053	0.281	12.512	0.001	0.636

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج الجدول نستخلص أن هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية كمتغير مستقل على الإبداع الإداري كمتغير تابع وذلك عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.053)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.281) أي أن ما نسبته (28.1%) من التغير الحاصل في الإبداع الإداري هو ناتج على التغيير في القيادة التحويلية كما بلغ معامل الانحدار β (0.636)، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من القيادة التحويلية ستزيد من الإبداع الإداري بقيمة (0.636)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الإداري"

2. الفرضيات الفرعية:

ولإثبات تأثير ممارسات أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار بسيط لاختبار الفرضية الفرعية على حدة وعليه:

1-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

اختبار فرضية العدم H_0 : "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصفات القائد التحويلي على إبداع الإداري"

اختبار الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري"

والجدول التالي يوضح نتائج تأثير صفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار β
تأثير ممارسات لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري	0.551	0.303	13.918	0.001	0.601

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج الجدول نستخلص أن هناك تأثير معنوي لممارسة لصفات القائد كمتغير مستقل على الإبداع الإداري كمتغير تابع وذلك عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.551)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.303) أي أن ما نسبته (30.3%) من التغير الحاصل في الإبداع الإداري هو ناتج على التغيير في القيادة التحويلية كما بلغ معامل الانحدار $\beta(0.601)$ ، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من ممارسة صفات القائد التحويلي ستزيد من الإبداع الإداري بقيمة (0.601) ، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

" H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري"

2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

اختبار فرضية العدم H_0 : "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التأثير المثالي على إبداع الإداري"

اختبار الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التأثير المثالي على الإبداع الإداري"

والجدول التالي يوضح نتائج تأثير لتأثير المثالي على الإبداع الإداري:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لممارسة بعد التأثير المثالي على الإبداع الإداري

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدالة	معامل الانحدار β
تأثير ممارسة بعد المثالي على الإبداع الإداري	0.570	0.324	15.369	0.000	0.555

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج الجدول نستخلص أن هناك تأثير معنوي لممارسة بعد التأثير المثالي كمتغير مستقل على الإبداع الإداري كمتغير تابع وذلك عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.570)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.324) أي أن ما نسبته (32.4%) من التغير الحاصل في الإبداع الإداري هو ناتج على التغيير في ممارسة بعد التأثير المثالي كما بلغ معامل الانحدار $\beta(0.555)$ ، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من ممارسة بعد التأثير المثالي ستزيد من الإبداع الإداري بقيمة (0.555)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

" H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التأثير المثالي على إبداع الإداري"

3-2 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

اختبار فرضية العدم H_0 : "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التحفيز الإلهامي على إبداع الإداري"
 اختبار الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري"

والجدول التالي يوضح نتائج تأثير ممارسة بعد التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لممارسة بعد التحفيز الذهني على الإبداع الإداري

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار β
تأثير ممارسة بعد التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري	0.303	0.092	3.238	0.081	0.264

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج الجدول نستخلص أنه لا يوجد تأثير معنوي لممارسة بعد التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل على الإبداع الإداري كمتغير تابع وذلك عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

" H_1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التحفيز الإلهامي على إبداع الإداري"

4-2 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

اختبار فرضية العدم H_0 : "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على إبداع الإداري"

اختبار الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري"

والجدول التالي يوضح نتائج تأثير ممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار
تأثير ممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري	0.348	0.121	4.418	0.044	0.348

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج الجدول نستخلص أن هناك تأثير معنوي لممارسة بعد الاستشارة الفكرية كمتغير مستقل على الإبداع الإداري كمتغير تابع وذلك عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.348)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.121) أي أن ما نسبته (12.1%) من التغير الحاصل في الإبداع الإداري هو ناتج عن التغير في تأثير ممارسة بعد الاستشارة الفكرية كما بلغ معامل الانحدار β (0.348)، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من القيادة التحويلية ستزيد من الإبداع الإداري بقيمة (0.348)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

" H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على إبداع الإداري"

2-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

اختبار فرضية العدم H_0 : "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بعد الاعتبارات الفردية على إبداع الإداري"

اختبار الفرضية البديلة H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاعتبارات الفردية على الإبداع الإداري"

والجدول التالي يوضح نتائج تأثير ممارسة بعد الاعتبارات الفردية على الإبداع الإداري:
الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لممارسة بعد الاعتبارات الفردية على الإبداع الإداري

البيان	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار
تأثير ممارسة بعد الاعتبارات الفردية على الإبداع الإداري	0.346	0.119	4.335	0.045	0.297

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال نتائج الجدول نستخلص أن هناك تأثير ممارسة بعد الاعتبارات الفردية كمتغير مستقل على الإبداع الإداري كمتغير تابع وذلك عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.346)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.119) أي أن ما نسبته (11.9%) من التغير الحاصل في الإبداع الإداري هو ناتج على التغيير في ممارسة بعد الاعتبارات الفردية كما بلغ معامل الانحدار $\beta(0.297)$ ، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة من القيادة التحويلية ستزيد من الإبداع الإداري بقيمة (0.297)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

" H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاعتبارات الفردية على إبداع الإداري"

6-2 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

اختبار فرضية العدم H_0 : "عدم وجود فروق ذودلالة إحصائية للممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس،العمر، التحصيل العلمي،مدة الخبرة،عدد المرؤوسين، نوع المنصب)"

اختبار الفرضية البديلة H_1 : "يوجد فروق ذودلالة إحصائية للممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس،العمر، التحصيل العلمي،مدة الخبرة،عدد المرؤوسين، نوع المنصب)"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل تباين الأحادي (One Way ANOVA)، وتم اختبار كل متغير ديموغرافي على حدا، وهو كما يلي:

1. اختبار وجود فروق فيتأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (31): نتائج اختبار (ANOVA) للتحققمنالفروقفي تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس

المتغير	F	SIG	القاعدة الإحصائية
صفات القائد التحويلي	3.587	0.067	لا توجد فروق
بعد التأثير المثالي	2.444	0.128	لا توجد فروق
بعد التحفيز الإلهامي	2.201	0.148	لا توجد فروق
بعد الاستشارة الفكرية	0.029	0.029	توجد فروق
بعد الاعتبارات الفردية	0.171	0.171	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 في آراء عينة الدراسة حول تأثير بعد الاستشارة الفكرية تعزى لمتغير الجنس،وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

" H_1 وجود فروق لتأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس"

2. اختبار وجود فروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر

جدول رقم (32): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق بين تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر

المتغير	F	SIG	القاعدة الإحصائية
صفات القائد التحويلي	0.239	0.868	لا توجد فروق
بعد التأثير المثالي	0.478	0.700	لا توجد فروق
بعد التحفيز الإلهامي	0.624	0.624	لا توجد فروق
بعد الاستشارة الفكرية	0.211	0.211	لا توجد فروق
بعد الاعتبارات الفردية	1.194	0.329	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 في آراء عينة الدراسة حول تأثير ممارسات أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر، وعليه تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H1.

3. اختبار وجود فروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

جدول رقم (33): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير

التحصيل العلمي

المتغير	F	SIG	القاعدة الإحصائية
صفات القائد التحويلي	0.621	0.436	لا توجد فروق
بعد التأثير المثالي	1.003	0.324	لا توجد فروق
بعد التحفيز الإلهامي	0.367	0.549	لا توجد فروق
بعد الاستشارة الفكرية	0.25	0.887	لا توجد فروق
بعد الاعتبارات الفردية	0.006	0.937	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 في آراء عينة الدراسة حول تأثير ممارسات أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير التحصيل العلمي، وعليه تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H1.

4. اختبار وجود فروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير مدة الخبرة.

جدول رقم (34): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير مدة الخبرة

المتغير	F	SIG	القاعدة الإحصائية
صفات القائد التحويلي	1.803	0.168	لا توجد فروق
بعد التأثير المثالي	2.500	0.078	لا توجد فروق
بعد التحفيز الإلهامي	1.129	0.353	لا توجد فروق
بعد الاستشارة الفكرية	0.983	0.414	لا توجد فروق
بعد الاعتبارات الفردية	1.400	0.262	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول تأثير ممارسات أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير مدة الخبرة، وعليه تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H1.

5. اختبار وجود فروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد المرؤوسين.

جدول رقم (35): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد المرؤوسين

المتغير	F	SIG	القاعدة الإحصائية
صفات القائد التحويلي	0.225	0.800	لا توجد فروق
بعد التأثير المثالي	0.790	0.063	لا توجد فروق
بعد التحفيز الإلهامي	0.461	0.941	لا توجد فروق
بعد الاستشارة الفكرية	0.148	0.863	لا توجد فروق
بعد الاعتبارات الفردية	0.226	0.799	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 في آراء عينة الدراسة حول تأثير ممارسات أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد المرؤوسين، وعليه تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H1.

6. اختبار وجود فروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المنصب.

جدول رقم (36): نتائج اختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المنصب

المتغير	F	SIG	القاعدة الإحصائية
صفات القائد التحويلي	0.242	0.786	لا توجد فروق
بعد التأثير المثالي	0.134	0.875	لا توجد فروق
بعد التحفيز الإلهامي	1.719	0.196	لا توجد فروق
بعد الاستشارة الفكرية	2.611	2.611	لا توجد فروق
بعد الاعتبارات الفردية	2.139	2.139	لا توجد فروق

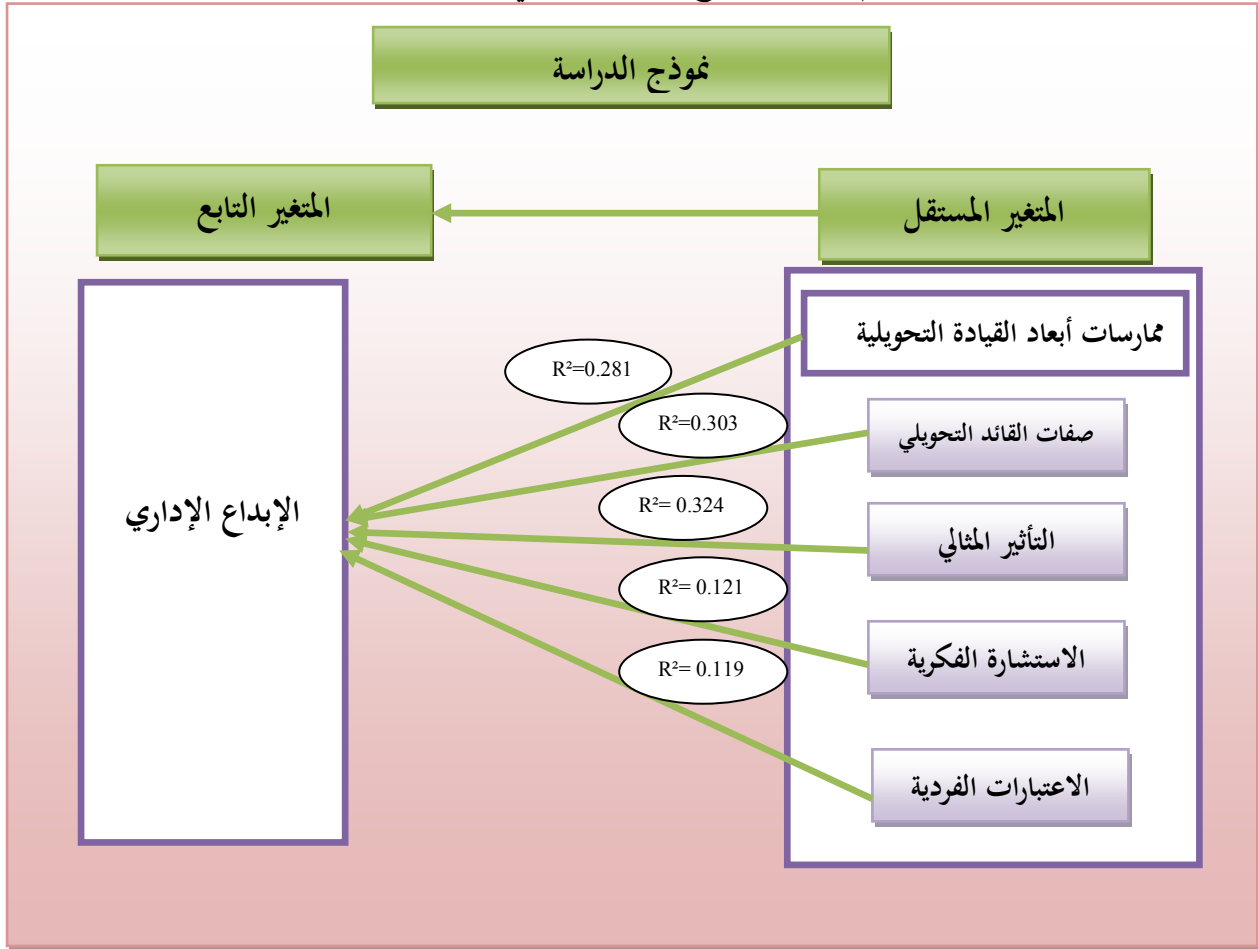
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول تأثير ممارسات أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير نوع المنصب، وعليه تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H1.

رابعاً: نموذج الدراسة النهائي الخاص بممارسات أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

من خلال اختبارات التي أجريت على فروض الدراسة الخاصة بعينة القادة يمكن صياغة النموذج النهائي للدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12) : نموذج الدراسة النهائي المرتبط بفرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل الثاني

تم تعرف في هذا الفصل من خلال الدراسة التطبيقية التي قومنا بها لمعرفة دور ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في مديرية قطاع الحماية المدنية على نشأة هذه المديرية والمهام المكلفة بتنفيذها، وأهميتها البالغة التي تتمثل في حماية أرواح البشر والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

ومن خلال هذه دراسة التطبيقية توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أولاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الإداري؛

ثانياً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري؛

ثالثاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد التحفيز الإلهامي على إبداع الإداري؛

رابعاً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على إبداع الإداري؛

خامساً: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة بعد الاعتبارات الفردية على إبداع الإداري؛

وأوضحت النتائج أيضاً وجود H_1 وجود فروق لتأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.



خاتمة

خاتمة

لقد ناقشنا في هذه الدراسة دور ممارسات أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، وقمنا بتحديد الإشكالية في مديرية قطاع الحماية المدنية والتي كانت محل دراستنا الميدانية، وكان ذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة في دراستنا، والتي كانت تتمحور حول معرفة هل هناك ممارسات لأبعاد القيادة التحويلية بهذا القطاع والكشف عن دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري.

حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري والتطبيقي وكانت على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

1. القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة في التأثير على المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة، كما تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة وقيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها؛
2. إن التأثير المثالي الذي يمثل البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية وهو يركز على القائد الذي يمثل قدوة ونموذجاً للمنظمة، فالقائد التحويلي يؤثر في الآخرين، وهو أهل للثقة والاحترام والتقدير من طرف مرؤوسيه، كل هذه الصفات تعتبر مثالية وتساهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة؛
3. إن التحفيز الإلهامي الذي يمثل البعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية وهو يركز على زيادة الدافعية للمرؤوسين للالتزام برؤية المنظمة، ويشجع روح الفريق للعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وتحفيز المرؤوسين وإلهامهم بإعطائهم الحماس والتفاؤل لما يقومون به ومشاركتهم في تحقيق الأهداف؛
4. إن الاستشارة الفكرية الذي تمثل البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية حيث تركز على قدرة القائد بإقناع المرؤوسين بأهمية ضرورة التخلي عن الطرق التفكير القديمة وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية في حل المشاكل التي تواجههم؛
5. إن الاعتبارات الفردية تمثل البعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية وتتركز على الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية حاجياتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم؛

6. إن الإبداع الإداري هو خلق أو تحسين أساليب وأفكار جديدة تساعد على إنجاز عمليات الإدارة جديدة وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على الاستثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية:

1. بينت نتائج تحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، وهي يوجد أثر لممارسات أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الإداري في قطاع الحماية المدنية؛
 2. بينت نتائج تحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، وهي يوجد أثر لصفات القائد التحويلي على الإبداع الإداري؛
 3. بينت نتائج تحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، وهي يوجد أثر لممارسة بعد التأثير المثالي على إبداع الإداري؛
 4. بينت نتائج تحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، وهي يوجد أثر لممارسة بعد الاستشارة الفكرية على إبداع الإداري؛
 5. بينت نتائج تحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة، وهي يوجد أثر لممارسة بعد الاعتبارات الفردية على إبداع الإداري.
- وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أنه:
6. توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لمديرية قطاع الحماية المدنية حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس؛
 7. لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين لمديرية قطاع الحماية المدنية حول القيادة التحويلية تعزى بالنسبة للخصائص الأخرى (العمر، التحصيل العلمي، مدة الخبرة، عدد العمال، نوع المنصب).

ثالثا: الاقتراحات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات:

1. يجب على هذا القطاع أن يزيد تركيزه على تشجيع المعنوي للمرؤوسين لأنه عامل أساسي الذي يزيدهم الثقة والاعتزاز بأنفسهم والافتخار بإنجازاتهم ويدفعهم للعمل أكثر؛
2. كما يجب على مديرية قطاع الحماية المدنية أن تقوم بإجراء تكوينات خاصة بالتنبؤ للمشاكل قبل وقوعها لأن هذا يساهم في تقليل المخاطر وحماية الأرواح البشرية؛
3. على ضباط هذا القطاع أن يقوموا بتوضيح أهدافهم المتعلقة بالعمل بالنسبة للمنظمة لأن هذا يساعد المنظمة في تعرف على أهداف عاملها ويتم تحقيقها واستفادة المنظمة منها؛
4. على مديرية هذا القطاع الاهتمام ببعث الاستشارة الفكرية أكثر من غيره لأنه يساهم في خلق الإبداع بصفة عامة؛
5. على مديرية هذا القطاع تشجيع العاملين على اقتراح أساليب عمل جديدة ومتميزة تساعد في الأداء العمل.

رابعاً: أفاق الدراسة:

1. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في القيادة التحويلية بقطاع الأعمال؛
2. مساهمة النظم الخبيرة في تحسين الأداء الإبداعي للقيادة الوسطى في المنظمة؛
3. الدور الوظيفي للقيادة التحويلية في تفعيل الأداء الإبداعي لدى العاملين.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2013.
2. بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010.
3. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، سنة 2004.
4. شهبناز إبراهيم الفار، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2013.
5. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2011.
6. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2015.
7. عزة جلال مصطفى نصر، الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية، أبو الخير للطباعة والتجليد، مصر، سنة 2008.
8. محمد الفتاح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2006.
9. فائزة جمعة صالح النجار ونبيل جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي دون ذكر الطبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009.
10. فيروز شين القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2017.
11. نجم عبود نجم، القيادة والإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، سنة 2015.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

1. أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في مدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013.
2. أسيا بلقاضي، الأنماط القيادية وأثرها في جودة الخدمة الصحية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة 2009-2010.
3. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، إدارة موارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2009.
4. حافظ عبد الكريم الغزالي، اثر القيادة التحويلية و دورها في اتخاذ القرار، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2012.
5. حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 1424 هـ.
6. دانيال الحمصي، أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة 2013.
7. رزيقة يحيوي، الإبداع كمدخل لإكساب ميزة مستدامة في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، فرع إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، سنة 2011.
8. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، سنة 2010.
9. مُجَّد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2010.
10. مُجَّد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، سنة 2016.
11. مُجَّد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، سنة 2006.
12. مُجَّد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2011.
13. مبارك عبد الله العنزي، علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، سنة 2009.

14. عبد الرزاق أحمد الطحان، أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، سنة 2000.

ثانياً: المجلات

1. الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين، مجلة أبحاث النفسية و تربوية، العدد 3 جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2010.
2. الطاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2011.
3. أكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات، مجلة كربلاء العلمية، المجلد 6، العدد 3، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، سنة 2008.
4. أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، مجلة الأفاق للعلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة، سنة 2014.
5. أميرة هاتف حداوي الجنابي، الإبداع الإداري وتأثيره في تطوير التنظيمي، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 98، الكلية التقنية الإدارية بغداد، سنة 2014.
6. إياد حماد و تيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سنة 2011.
7. بسعيد أسامة نبيل و شعيب بغداد، أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة، مجلة البدر، المجلد 9، العدد 9، جامعة بشار.
8. سهير عادل حامد و شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 38، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، سنة 2010.
9. عاطف عوض ودير عطية، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، قسم إدارة، كلية الأعمال والإدارة، جامعة القلمون الخاصة، سنة 2013.
10. طويهر طه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة ورقلة، سنة 2017.
11. علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب، مجلة دنانير، العدد الخامس، جامعة بغداد.
12. عطية يوسف و زايد مراد، نموذج بنائي للقيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية، مجلة المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع بجامعة أم البواقي و جامعة سطيف، سنة 2017.
13. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 78، سنة 2009.

14. مُجَّد عبد الوهاب العزاوي وأحمد سليمان مُجَّد الجرجري، أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، مجلة البحوث المستقبلية العدد (31،32)، كلية الحدباء الجامعة، سنة 2010.
15. محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، السنة 2011.
16. نجم العزاوي و طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، عمان، الأردن، سنة 2012.

ثالثا: المؤتمرات والملتقيات

1. سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار، مركز البيان للدراسة والتخطيط، العراق، سنة 2016.
2. مُجَّد زويد العتيبي، القيادة التحويلية، مركز التدريب عن بعد بمعهد الإدارة العامة ولجنة التدريب عن بعد، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، السعودية.
3. سيد عبد الخبير، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة "الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، سنة 2008.

رابعا: المراجع الأجنبية:

1. Harrison Childers , Transformational Leadership and its Relationship To and Beha Vioral Integrity ,Research fo the degre of Doctor of Philosophy, San Francisco California, january 2009 .
- 2.Susan Fitzgelrald and Nicol S .Schutte ,Increasing transformatinol leadership through enhancing self-efficacy ,Journal of Mmanagement Development, Vol.9 No 5 ,2010.



فهرس

المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ- و	مقدمة
09	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والإبداع الإداري
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية
10	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
10	أولاً: نشأة القيادة التحويلية
11	ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية
13	المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية وفعاليتها
13	أولاً: أبعاد القيادة التحويلية
15	ثانياً: فعاليات القيادة التحويلية
16	ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية
16	المطلب الثالث: خصائص ووظائف القائد التحويلية
16	أولاً: خصائص القائد التحويلي
17	ثانياً: وظائف القائد التحويلي
19	ثالثاً: أهداف الجوهرية للقيادة التحويلية
19	المطلب الرابع: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية
19	أولاً: متطلبات القيادة التحويلية
20	ثانياً: مهارات القيادة التحويلية
21	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري
21	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وعناصره

21	أولاً: مفهوم الإبداع الإداري
22	ثانياً: عناصر الإبداع الإداري
23	المطلب الثاني: مكونات ومراحل الإبداع الإداري
23	أولاً: مكونات الإبداع الإداري
24	فرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري
25	المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري ومبادئه
25	أولاً: مستويات الإبداع الإداري
27	ثانياً: مبادئ الإبداع الإداري
28	ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري
28	المطلب الرابع: طريقة تنمية الإبداع الإداري ومعوقاته
28	أولاً: طرق تنمية الإبداع الإداري
30	ثانياً: معوقات الإبداع الإداري
32	المبحث الثالث: دور تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري
32	المطلب الأول: تأثير ممارسة بعد التأثير المثالي على الإبداع الإداري
32	المطلب الثاني: تأثير ممارسة بعد التحفيز الإلهامي على الإبداع الإداري
33	المطلب الثالث: تأثير ممارسة بعد الاستشارة الفكرية على الإبداع الإداري
33	المطلب الرابع: تأثير ممارسة بعد الاعتبار الفردي على الإبداع الإداري
35	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: دراسة حالة لمديرية قطاع الحماية المدنية
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية قطاع الحماية المدنية - بالمسيلة -
38	المطلب الأول: تعريف الحماية المدنية ومهامها
38	المطلب الثاني: نشأة مديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة
38	أولاً: لمحة تاريخية لقطاع الحماية المدنية
39	ثانياً: لمحة جغرافية
39	ثالثاً: لمحة ديموغرافية
39	المطلب الثالث: التنظيم الإداري المحلي لمديرية الحماية بالمسيلة
39	أولاً: المرسوم التنفيذي لإنشاء المصالح لولاية المسيلة

ملاحق

دليل المقابلة:

التاريخ: - - - الساعة:

المكان: الخبرة المنصب عدد المرؤوسين

السلام عليكم:

أتقدم أولاً بجزيل الشكر على منحكم جزءاً من وقتك وأذكركم باسمي بايزيد أمال طالبة بجامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة السنة الثانية ماستر.

إن مقابليتي في إطار البحث العلمي وبحث يتناول: دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري وإذ كنت توافقون فسوف أقوم بإجراء مقابلة معكم.

أولاً: أسئلة بعد التأثير المثالي:

1. في نظرك ما هي الصفات التي يتميز بها القائد ناجح بالمؤسسة ؟
2. باعتمادكم على سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، هل هذه السياسة قادرة على إثبات قوة شخصية القائد من خلال تأدية مهامه بنجاح ؟
3. هل تشارك الأفراد العاملين في صياغة الأهداف لديكم ؟

ثانياً: أسئلة بعد التأثير الإلهامي

1. هل تتبعون إجراءات و سياسات معينة لتشجيع روح التنافس بين الموظفين ؟
2. كيف يتم تفويض السلطة ؟
3. هل تشجعون الأفراد على المشاكل و التصدي إليها وعرض حلولها ؟

ثالثاً: أسئلة بعد الاستشارة الفكرية

1. هل تتبعون خطوات عملية في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين ؟ وهل يمكن ذكرها ؟
2. هل تساندون الأفكار الإبداعية ويتم تقبلها ؟
3. هل يحاول الأفراد العاملين لديكم استخدام استراتيجيات معينة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية ؟

رابعاً: أسئلة بعد الاعتبارات الفردية

1. هل تقوم القيادة عندكم بخلق بيئة اجتماعية إيجابية في المؤسسة تساعد على الابتكار و الإبداع ؟
2. هل يقنع الأفراد بالمؤسسة بمساندتكهم لهم و كيف ينظرون لها ؟
3. ما مدى الحرية التي تمنح لأفراد المؤسسة خارج الإطار الرسمي ؟

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
الموضوع: استثمار الاستبيان

سيدي الكريم

سيدتي الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يهدف الاستبيان الذي بين يديكم لمعرفة " دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري _ دراسة حالة قطاع

الحماية المدنية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة.

الرجاء التكرم بإعطاء هذا الاستبيان جزءاً من وقتكم وتحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم عليها، لما لها من

أهمية في البحث، علماً بأن هدف هذه الاستبيان هو أكاديمي والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أملاً التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان وفق تقديركم الشخصي .

شكراً لكم على حسن تعاونكم

المحور الأول: بيانات شخصية.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر: من 25 إلى 30 سنة من 31 إلى 35 سنة من 36 إلى 40 سنة من 41 فما فوق سنة

3-التحصيل العلمي: مستوى ثانوي دراسات عليا

4-مدة الخبرة : من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 س أكثر من 16 سنة

5-عدد المرؤوسين الذين هم تحت إشرافك : من 1 إلى 11 عون من 11 إلى 20 عون أكثر من 16

عون

6 - نوع المنصب: ضابط ضابط صف رئيس عدد

المحور الثاني: تأثير ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري:

يرجى التكرم بوضع علامة (X) على الخانة التي ترى أنها تعكس رأيك الشخصي أمام كل عبارة مقابلة.

أولاً: صفات القائد التحويلي.

الرقم	العبارات	بدائل الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	لدى القائد قدرة على تركيز انتباهه أثناء تأدية مهامه .				
02	يملك القائد رؤية مستقبلية حول وضع المنظمة .				
03	يملك القائد مهارات خاصة به مما يجعلك تثق به .				
04	تغطي أفكارك بالقبول من طرف القائد كونه يؤمن بقدراتك .				
05	يعمل القائد على تشجيعك من خلال إثارة المشاعر من أجل العمل.				
06	يعمل القائد على تفويض بعض الصلاحيات لك.				

ثانياً: بعد التأثير المثالي.

07	أولي اهتمام دائما لخلق فرق العمل الجماعي.				
08	أركز على توضيح أهدافي بالنسبة للمنظمة .				
09	أسعى لأجعل من المنظمة قدوة للمرؤوسين.				
10	لدي القدرة على تحمل المسؤوليات العمل.				

ثالثا: بعد التحفيز أو الدفع الإلهامي:

الرقم	العبارة:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	أسعى لخلق جو من المنافسة بين المرؤوسين.					
12	أعمل على تحفيز المرؤوسين على أداء المهام بشكل جيد .					
13	أقوم بخلق فرص التدريب من أجل تحسين الأداء .					
14	أنمي فكرة الاعتماد على النفس لدى المرؤوسين في إطار العمل.					

رابعا: بعد الاستشارة الفكرية:

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
15	أتواصل دائما مع المرؤوسين أثناء العمل من أجل إرشادهم.				
16	أنتقد المرؤوسين بشكل غير مباشر أثناء الوقوع في الخطأ .				
17	أقوم بتجريب الأفكار التي أرى أنها ناجحة.				
18	لدي القدرة على التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها.				

خامسا: بعد الاعتبار الفردي:

19	أشعر المرؤوسين بأنهم أعضاء في المنظمة وجزء لا يتجزأ منها .				
20	أقوم بمكافأة المرؤوسين على أداء المهام الموكلة لهم .				
21	أقوم ببناء علاقات شخصية مع المرؤوسين من خلال الاهتمام بظروفهم.				
22	أتبني أسلوب الحوار في التعامل مع المرؤوسين.				
23	أسعى دائما للمساواة بين المرؤوسين.				

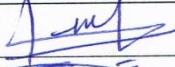
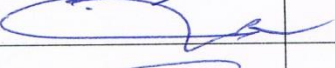
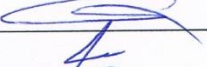
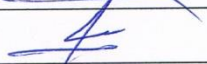
سادسا: الإبداع الإداري.

يرجى التكرم بوضع علامة (X) على الخانة التي ترى أنها تعكس رأيك الشخصي أمام كل عبارة مقابلة.

بدائل الإجابة					الرقم	العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					24	أنجز مهمامي بطريقة متميزة .
					25	أقترح أساليب عمل جديدة تساعد في أداء العمل.
					26	أمتلك القدرة على طرح الأفكار جديدة .
					27	أقبل آراء الآخرين المخالفة لي.
					28	أقنع الآخرين بأهدافي من خلال توضيح وجهة نظري.
					29	لدي الرغبة في تجديد معارفي .
					30	لدي القدرة على التكيف مع كافة تغيرات التي تطرأ على المنظمة .
					31	أبتعد على تقليد الآخرين في حل مشاكل العمل.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	رتبة الأستاذ المحكم	الإمضاء
01	الأستاذة صغير حياة	حسب عدد ٢	
02	الأستاذ مهدي نزيه	ساحسب ٥	
03	الأستاذ هبال عبد المالك	أستاذ سحر - ٥	
04	الأستاذة بن تومي سارة	حسب عدد ٢	

الاستبيان ككل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	23

اختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	xx ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,530 ^a	,281	,259	,42575

a. Prédicteurs : (Constante), xx

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,268	1	2,268	12,512	,001 ^b
	Résidu	5,801	32	,181		
	Total	8,068	33			

a. Variable dépendante : y1

b. Prédicteurs : (Constante), xx

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,408	,752		1,873	,070
	xx	,636	,180	,530	3,537	,001

a. Variable dépendante : y1

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,551 ^a	,303	,281	,41918

a. Prédicteurs : (Constante), x1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,446	1	2,446	13,918	,001 ^b
	Résidu	5,623	32	,176		
	Total	8,068	33			

a. Variable dépendante : y1

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,538	,679		2,267	,030
	x1	,601	,161	,551	3,731	,001

a. Variable dépendante : y1

اختبار الفرضية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,570 ^a	,324	,303	,41272

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,618	1	2,618	15,369	,000 ^b
	Résidu	5,451	32	,170		
	Total	8,068	33			

a. Variable dépendante : y1

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,704	,604		2,821	,008
	x2	,555	,142	,570	3,920	,000

a. Variable dépendante : y1

اختبار الفرضية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,303 ^a	,092	,063	,47851

a. Prédicteurs : (Constante), x3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,741	1	,741	3,238	,081 ^b
	Résidu	7,327	32	,229		
	Total	8,068	33			

a. Variable dépendante : y1

b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,952	,619		4,773	,000
	x3	,264	,147	,303	1,799	,081

a. Variable dépendante : y1

اختبار الفرضية الرابعة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,348 ^a	,121	,094	,47069

a. Prédicteurs : (Constante), x4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,979	1	,979	4,418	,044 ^b
	Résidu	7,090	32	,222		
	Total	8,068	33			

a. Variable dépendante : y1

b. Prédicteurs : (Constante), x4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,682	,658		4,076	,000
	x4	,348	,165	,348	2,102	,044

a. Variable dépendante : y1

اختبار الفرضية الخامسة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,346 ^a	,119	,092	,47120

a. Prédicteurs : (Constante), x5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,963	1	,963	4,339	,045 ^b
	Résidu	7,105	32	,222		
	Total	8,068	33			

a. Variable dépendante : y1

b. Prédicteurs : (Constante), x5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	2,802	,607		4,615	,000
	x5	,297	,143	,346	2,083	,045

a. Variable dépendante : y1

مخرجات برنامج Spss 24 الخاصة باستخدام تحليل تباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكل متغير

ديموغرافي على حدا.

الجنس

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Inter-groupes	,682	1	,682	3,589	,067
	Intragroupes	6,082	32	,190		
	Total	6,765	33			
x2	Inter-groupes	,602	1	,602	2,444	,128
	Intragroupes	7,890	32	,247		
	Total	8,493	33			
x3	Inter-groupes	,686	1	,686	2,201	,148
	Intragroupes	9,977	32	,312		
	Total	10,664	33			
x4	Inter-groupes	1,139	1	1,139	5,238	,029
	Intragroupes	6,958	32	,217		
	Total	8,097	33			
x5	Inter-groupes	,631	1	,631	1,963	,171
	Intragroupes	10,279	32	,321		
	Total	10,909	33			
y1	Inter-groupes	,920	1	,920	4,117	,051
	Intragroupes	7,149	32	,223		
	Total	8,068	33			

العمر

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Inter-groupes	,158	3	,053	,239	,868
	Intragroupes	6,606	30	,220		
	Total	6,765	33			
x2	Inter-groupes	,387	3	,129	,478	,700
	Intragroupes	8,105	30	,270		
	Total	8,493	33			
x3	Inter-groupes	,626	3	,209	,624	,605
	Intragroupes	10,038	30	,335		

	Total	10,664	33			
x4	Inter-groupes	,167	3	,056	,211	,888
	Intragroupes	7,930	30	,264		
	Total	8,097	33			
x5	Inter-groupes	1,164	3	,388	1,194	,329
	Intragroupes	9,745	30	,325		
	Total	10,909	33			

التحصيل العلمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Inter-groupes	,129	1	,129	,621	,436
	Intragroupes	6,636	32	,207		
	Total	6,765	33			
x2	Inter-groupes	,258	1	,258	1,003	,324
	Intragroupes	8,235	32	,257		
	Total	8,493	33			
x3	Inter-groupes	,121	1	,121	,367	,549
	Intragroupes	10,543	32	,329		
	Total	10,664	33			
x4	Inter-groupes	,006	1	,006	,025	,877
	Intragroupes	8,091	32	,253		
	Total	8,097	33			
x5	Inter-groupes	,002	1	,002	,006	,937
	Intragroupes	10,907	32	,341		
	Total	10,909	33			

مدة الخبرة

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Inter-groupes	1,033	3	,344	1,803	,168
	Intragroupes	5,731	30	,191		
	Total	6,765	33			
x2	Inter-groupes	1,698	3	,566	2,500	,078
	Intragroupes	6,794	30	,226		
	Total	8,493	33			
x3	Inter-groupes	1,082	3	,361	1,129	,353
	Intragroupes	9,582	30	,319		
	Total	10,664	33			
x4	Inter-groupes	,725	3	,242	,983	,414
	Intragroupes	7,372	30	,246		
	Total	8,097	33			
x5	Inter-groupes	1,339	3	,446	1,400	,262
	Intragroupes	9,570	30	,319		
	Total	10,909	33			

عدد المرؤوسين

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Inter-groupes	,097	2	,048	,225	,800
	Intragroupes	6,668	31	,215		
	Total	6,765	33			
x2	Inter-groupes	,412	2	,206	,790	,463
	Intragroupes	8,081	31	,261		
	Total	8,493	33			
x3	Inter-groupes	,042	2	,021	,061	,941
	Intragroupes	10,622	31	,343		
	Total	10,664	33			

x4	Inter-groupes	,077	2	,038	,148	,863
	Intragroupes	8,021	31	,259		
	Total	8,097	33			
x5	Inter-groupes	,157	2	,078	,226	,799
	Intragroupes	10,753	31	,347		
	Total	10,909	33			

نوع المنصب

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
x1	Inter-groupes	,104	2	,052	,242	,786
	Intragroupes	6,661	31	,215		
	Total	6,765	33			
x2	Inter-groupes	,073	2	,037	,134	,875
	Intragroupes	8,420	31	,272		
	Total	8,493	33			
x3	Inter-groupes	1,065	2	,532	1,719	,196
	Intragroupes	9,599	31	,310		
	Total	10,664	33			
x4	Inter-groupes	1,167	2	,584	2,611	,090
	Intragroupes	6,930	31	,224		
	Total	8,097	33			
x5	Inter-groupes	1,323	2	,661	2,139	,135
	Intragroupes	9,586	31	,309		
	Total	10,909	33			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mohamed Boudiaf M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التربصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط

في إطار ربط الصلة بين الجامعة و المحيط فإننا بشرافنا نحن رئيس قسم علوم التسيير أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب(ة) المذكور(ة) أدناه من إجراء تربص ميداني بمؤسساتكم وشكرا.

الطلبة

الطالب (ة): ياقوتية أمال تاريخ الازدياد: 1993/03/01 ب: المسيلة
ابن: التوي وابن(ة): يوقية عميرة
رقم بطاقة التعريف الوطنية: 687878 الصادرة بتاريخ: 2012/11/13 عن: ولاية المسيلة
مسجل(ة) تحت رقم: M.0.6.1.4.3.35.07.3.15.8 السنة: 2016
فرع: علوم التسيير خلال السنة الجامعية: 2017/2018

موضوع البحث

..... دور القيادة التحولية في الادارة الادارية

اسم المؤسسة المقترحة للتربص

.....

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

..... عقراوي أحمد الهادي

المسيلة:



الهيئة المستقبلية

المقترح
محمد الهادي عقراوي

الأستاذ المشرف

.....

تم بحمد الله

ملخص الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في مديرية قطاع الحماية المدنية بالمسيلة، من خلال دراسة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في : التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية ودور هذه الأبعاد في الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- أظهرت الدراسة وجود ممارسات لأبعاد القيادة التحويلية لمديرية قطاع الحماية المدنية.
 - وكما كشفت الدراسة على أن هناك دور لممارسات أبعاد القيادة التحويلية على إبداع الإداري في مؤسسة محل الدراسة.
 - كما كشفت الدراسة أيضا عن وجود فروق على أجوبة المستجوبين على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، الإبداع الإداري.

Abstract :

The study aimed to identify the role of transformational leadership in administrative creativity in the directorate of civil protection sector in M'sila , through the study of the practice of the dimensions of transformational leadership represented by : the ideal impact , inspirational motivation , intellectual counseling , individual considerations and the role of these dimensions in the administrative creativity in the institution under study .

- The study revealed the existence of practices for the dimensions of the transformational leadership of the directorate of the civil protection sector .
- The study also revealed that there is a role for transformational leadership practices in the administrative creativity in the institution studied .
- The study also revealed differences answers respondents to the practice of transformational leadership dimensions .

Keywords :

Transformational leadership, Dimensions of Transformational leadership, Dimensions of transformational leadership , Management Innovation .