

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 15/MS-PSY/11

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

مذكرة بعنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

دراسة مسحية على الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ :

.د. نقبيل بوجمعة

إعداد الطالبة :

. غرابي خولة

لجنة المناقشة:

رئيسا	.د. واضح العمري
مناقشة	أ. بليل عفاف
مشرفا ومقررا	.د. نقبيل بوجمعة

الله أكبر
بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين



شكر و تقدير

إنّ الحمد لله وحده، نحمده ونشكره ونستعين به، والصلاة والسلام على خير البرية، ومعلم البشرية محمد الأمين، عليه افضل الصلاة وأزكى التسليم.

اتقدم بالشكر والتقدير والعرفان والثناء الى الاستاذ المشرف والموجه والناصح (نقيب بوجمعة)

كما اخص بالشكر أساتذة اللجنة المناقشة الذين تكرموا ووافقوا على دراسة ومناقشة هذه الدراسة.

كما يسرني ان اتقدم بالشكر والعرفان الى سادة الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم اداة الدراسة.

كما أتقدم بكل فخر وامتنان الى كل من دعمني (عائلي، وأصدقائي).

كما اتقدم بخالص التقدير الى كل من سهل لي مهمة جمع البيانات من موظفين ورؤساء الاقسام والمصالح.....

الباحثة

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
I	الشكر والتقدير
II	ملخص الدراسة
VI	فهرس الموضوعات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
أولا : الجانب النظري	
الفصل التمهيدي:مدخل الدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة
6	2. تساؤلات الدراسة
7	3. فروض الدراسة
8	4. أهداف الدراسة
8	5. أهمية الدراسة
9	6. مصطلحات الدراسة
9	7. الدراسات السابقة
20	8. التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الأول : القيادة التحويلية	
23	تمهيد
23	1. القيادة التحويلية
23	1.1. مفهوم القيادة
24	2.1. نظريات القيادة
30	1.2. نشأة القيادة التحويلية
31	2-2. مفهوم القيادة التحويلية

العنوان	الصفحة
3.2. المقارنة بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي	33
4.2. عناصر القيادة التحويلية	34
5.2. مبادئ القيادة التحويلية	35
6.2. أهمية القيادة التحويلية	36
7.2. خصائص القيادة التحويلية	37
8.2. وظائف القائد التحويلي	38
9.2. التحديات التي تواجه القيادة التحويلية	39
خلاصة	41
الفصل الثاني: الابداع الاداري	
تمهيد	43
1. الابداع الاداري	43
1.1. مفهوم الابداع	43
2.1. نظريات الابداع	44
1.2. التطور التاريخي للإبداع والإدارة الإبداعية	48
2.2. مفهوم الابداع الاداري	49
3.2. خصائص الابداع الاداري	51
4.2. عناصر الابداع الاداري	51
5.2. مبادئ الابداع الاداري	54
6.2. اهمية الابداع الاداري	54
7.2. مراحل الابداع الاداري	55
8.2. الخصائص التنظيمية المؤثرة في الابداع الاداري	56
9.2. معوقات الابداع الاداري	57
10.2. علاقة القيادة التحويلية والابداع الاداري من ناحية النظرية	59
خلاصة	61

العنوان	الصفحة
ثانيا: الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية	
تمهيد	64
1- الدراسة الاستطلاعية	64
2- منهج الدراسة	64
3- حدود الدراسة	64
4- مجتمع الدراسة	64
5- أداة الدراسة وخصائصها سيكومترية	65
6- الأساليب الإحصائية	74
الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج	
تمهيد	76
1- عرض وتحليل ومناقشة الفرض العام	76
2- 1- عرض وتحليل ومناقشة الفرض	77
2-2- عرض وتحليل ومناقشة الفرض	86
3-2- عرض وتحليل ومناقشة الفرض	92
4-2- عرض وتحليل ومناقشة الفرض	93
5-2- عرض وتحليل ومناقشة الفرض	93
6-2- عرض وتحليل ومناقشة الفرض	94
- استنتاج عام	95
خاتمة	97
التوصيات والاقتراحات	98
قائمة المراجع	100
قائمة الملاحق	105

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي	33
2	مقياس الإجابات على البنود	66
3	صدق البند لمحور القيادة التحويلية	66
4	صدق البند لمحور الإبداع الإداري	68
5	صدق محاور الاستبانة	69
6	صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية	70
7	صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري	71
8	معامل الثبات ألفا كرونباخ للقيادة التحويلية والإبداع الاداري	73
9	علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الاداري	76
10	بعد التأثير المثالي من محور القيادة التحويلية	77
11	بعد الاستثارة الفكرية من محور القيادة التحويلية	79
12	بعد الحفز الإلهامي من محور القيادة التحويلية	81
13	بعد الاعتبار الفردي من محور القيادة التحويلية	83
14	ترتيب أبعاد القيادة التحويلية حسب استجابات مجتمع الدراسة	86
15	مستوى الابداع الاداري لدى الموظفين بالكلية	87
16	علاقة التأثير المثالي والإبداع الاداري	92
17	علاقة الاستثارة الفكرية والإبداع الاداري	93
18	علاقة الحفز الإلهامي والإبداع الاداري	94
19	علاقة الاعتبار الفردي والإبداع الاداري	94

قائمة الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الشبكة الإدارية	22

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
105	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	1
106	الهيكل التنظيمي للكلية	2
109	الاستبانة في شكلها نهائي	3

مقدمة

مقدمة:

يعد موضوع القيادة من أهم المواضيع التي تم تناولها بشكل واسع في مجال الإدارة وعلم النفس العمل ، فنجد أن الدراسات قد تناولت الأنماط القيادية السائدة في المنظمات من وجهات نظر مختلفة.

ومع تعدد الأنماط القيادية ونظريات المفسرة لها إلا أن هناك نمط ظهر في سبعينيات القرن الماضي ولاق استحسان الكثير من المنظرين والباحثين وهو النمط التحويلي الذي تسعى جميع المنظمات المعاصرة الى تطبيقه، نظرا لأنه يتناسب مع مع البيئات المتغير ويشجع على الابداع ، وهذا الأخير الذي أصبح ضرورة حتمية على كل منظمة.

فالمنظمات التي لا تعطي اهمية كبيرة للإبداع ، نجدها لا تستطيع التحدي لتحديات الموجودة في البيئة سواء الداخلية او الخارجية وليس لها القدرة على المنافسة.فلكي تحافظ على مكانتها واستقرارها النسبي في عصر كثرت فيه التحديات لا بد لها من جعل الابداع الهدف الذي ينشده جميع العاملين بها، سواء الابداع الفني والذي يمس جانب الانتاج او المنتجات او الابداع الاداري الذي يستهدف مهام العمل الاداري وطرق أدائه.

في هذا الرسالة سوف يتم تناول العلاقة بين الموضوعين الابداع الاداري والقيادة التحويلية. وجاءت الخطة كآتي:

الفصل التمهيدي وتم التطرق فيه الى إشكالية الدراسة، والتساؤلات، وأهمية وأهداف ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، وكذلك تم التطرق الى عنصر التعقيب على الدراسات السابقة،

اما الفصل الاول الذي جاء بعنوان القيادة التحويلية فتناولت فيه الباحثة مفهوم القيادة بشكل عام، ثم النظريات المفسرة للقيادة، ثم تطرقت الباحثة الى نشأة القيادة التحويلية، ومفهومها ومقارنة بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي، وعناصر القيادة التحويلية ومبادئها وأهميتها،

وكذلك تطرقت الباحثة الى خصائص القائد التحويلي ووظائفه، والتحديات التي تواجه القيادات التحويلية.

الفصل الثاني وتناولت فيه الباحثة المفهوم العام للإبداع ونظريات الابداع، والتطور التاريخي للإبداع والإدارة الإبداعية، وكذلك تم التطرق الى مفهوم الابداع الاداري وخصائصه وعناصره ومبادئه وأهميته ومراحله، وكذلك العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، ومعوقاته.

أما الفصل الثالث فتطرقت فيه الباحثة الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، مجتمع وحدود الدراسة، وأداة الدراسة وخصائصها سيكومترية، والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة.

اما الفصل الرابع فقامت فيه الباحثة بعرض وتحليل ومناقشة الفروض التي وضعتها في الفصل التمهيدي وهي سبعة فروض. تم تطرقت الى استنتاج العام لدراسة، وخاتمة وتوصيات، ومجموعة الملاحق.

الاحتفال المنظري

الفصل التمهيدي: مدخل الدراسة

1-مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات في هذا العصر الكثير من التحديات والتغيرات التي أوجبت عليها التجديد سواء في طريقة أداء الأعمال والمهام، او التغيير في النمط القيادي السائد في المنظمة، فهذا الأخير مهم في قدرة المنظمة على مواجهة التحديات.

وتوجد أكثر من 200 نموذجا للقيادة إلا أن النمط الذي ظهر في 1978 وأطلق عليه بيرنز النمط القيادي التحويلي، يعد من ابرز أنماط القيادة المعاصرة.

فالقائد التحويلي يسعى الى التجديد والتغيير المستمر، وهو يتناسب مع البيئات التنظيمية الحديثة، التي لم تعد كما كانت وهذا راجع الى التطورات التي شملت جميع المجالات ، فأصبح التغيير شعار جميع المنظمات.

ولأن النمط القيادي التحويلي يتميز بقدرة القائد على التأثير القوي في التابعين وينشد التغيير، ويحفزهم عليه، ويستثيرهم من اجل إبراز وإبداء كل ما لديهم من أفكار وطرق وأساليب جديدة، مراعيًا في ذلك الاعتبار الفردي والفروق الفردية بين التابعين.

فالقائد التحويلي يدعم الفرد المبدع والمحب لتجديد، فهذا النمط القيادي يعتبر مدخلا للتغيير والتطوير، ورسم الخطط المستقبلية للمنظمات حيث يسعى فيها كل من القائد والأتباع بنهوض كل منهما بالأخر من اجل انجاز أكثر مما هو مطلوب ومتوقع في ظل المبادئ الأخلاقية واهتمام القادة بالتابعين وأهدافهم، وتحفيزهم على تحقيقها. وهذا ما يدفع بالتابعين للإبداع في المنظمات، سواء في الجانب الاداري أو الجانب الفني(الإنتاج).

فالمنظمات أصبحت بحاجة الى الابداع ، ووضعت مكتب خاص للإبداع، وكذلك الدورات تكوينية وأيام تحسيسية بأهميته. فالأفكار الجديدة وتطوير المنتجات وتحسين الخدمات وكل هذا يصب في قالب الإبداع، وهناك نوعان الإبداع الفني ويشمل كل التغييرات المتعلقة بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة، وكل ما يتعلق بعملية الإنتاج. أما النوع الثاني فهو الإبداع الإداري يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي، وقواعد إعادة تصميم الوظائف .

وأكدت الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري مثل دراسة العجلة (2009)، ودراسة النتيقات (2006) على أهمية الإبداع الإداري بالنسبة للمنظمة حيث تستطيع من خلال القدرات الإبداعية التي يمتلكها العمال أن تواجه كل التحديات والمنافسة، فالإبداع الإداري يزيد في التفاعل بين الأفراد في المنظمات، وكذلك يزيد من دافعتهم وقدرتهم على مواجهة المشاكل والتصدي لها، كما تطور القيادات الإدارية الراغبة في الإبداع .

ويؤكد كل من (براون ونجورو) على أن الموظف الذي يمتلك قدرا من الإبداع يكون نتيجة لطبيعة الخصائص البيئية التي يعمل بها، وفي مقدمتها النمط القيادي (العازمي .2006: 18) وإن من الأنماط القيادية التي تشجع التابعين على الإبداع واختبار مهاراتهم وتنميتها وهو النمط التحويلي، نظرا لما يتميز به من عناصر وخصائص.

ولقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والإبداع الإداري نذكر دراسة (محمد كريم، سعيد خلف.2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى القادة الاكاديميين ومرؤوسيهم بالجامعة الإسلامية بغزة. كذلك دراسة (العازمي 2006) التي توصلت إلى وجود علاقة بين امتلاك القيادات الإدارية لخصائص وسمات القيادة التحويلية وامتلاك المرؤوسين للقدرات الإبداعية، كذلك توصلت دراسة زباني (2014) إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والأداء، ودراسة دراسة جلولي (2013) التي أثبتت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري .

و جامعة المسيلة من بين المنظمات الخدمائية التعليمية التي لها الحاجة الملحة في تشجيع الإبداع الإداري نظرا لمهامها التي تتعلق بتكوين أفراد ذوي كفاءات عالية بالإضافة إلى ضرورة أن يكتسب هؤلاء زاد معرفي للاستفادة منه في الحياة المهنية .

وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فرع من هذه الجامعة التي يسعى القادة والموظفون فيها إلى تقديم الخدمات والمعلومات بطرق أكثر إبداعا .

ونظرا لان الإبداع الإداري والقيادة التحويلية مفهومان حديثان، ولم يتم دراستهما بما يكفي على المستوى المحلي، وكذلك لم يتم التطرق لدراستهما معا ونظرا لأهميتهما البالغة في المنظمات، و من خلال النمط القيادي التحويلي ترسم المنظمة خطط المستقبلية لها، وتكون القدرة على المحافظة على الاستقرار النسبي في عصر كثير التغير، الإبداع الإداري يعطي للمنظمة فرصة الحفاظ على مكانتها، وكذلك القدرة على التصدي لكل التحديات التي تواجهها .

ومما سبق يمكن صياغة المشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

2- تساؤلات الدراسة :

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

1- التساؤل العام :

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابداع الاداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

2- التساؤلات الفرعية :

س2-هل تتوفر سمات القائد التحويلي لدى القادة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ؟

س1-هل تتوفر القدرات الإبداعية لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ؟

س3- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين التأثير المثالي والإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة ؟

س4- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة ؟

س5- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة ؟

س6. هل توجد علاقة دالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة؟

3- فروض الدراسة :

1- الفرض العام:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى الموظفين كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .

2- الفروض الفرعية :

ف1- تتوفر سمات القائد التحويلي لدى القادة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بدرجة متوسطة .

ف2- تتوفر القدرات الإبداعية لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بدرجة متوسطة.

ف3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين والتأثير المثالي الإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة.

ف4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة.

ف5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة.

ف6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة.

4- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .
2. التعرف على مدى توفر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
3. التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
4. التعرف على العلاقة بين التأثير المثالي والابداع الاداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .
5. التعرف على العلاقة بين الاستثارة الفكرية والابداع الاداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .
6. التعرف على العلاقة بين الحفز الإلهامي والابداع الاداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة .
7. التعرف على العلاقة بين والاعتبار الفردي والابداع الاداري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة .

5- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في جانبين مهمين هما :

1- الأهمية النظرية :

حيث تستمد الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو القيادة التحويلية وهو نمط معاصر يصلح للبيئات التنظيمية المتغير وهذا ما يحدث في العالم الآن نظرا لسرعت التغيرات في العالم، الإبداع الإداري الذي تسعى جميع المنظمات أن تهيب له المناخ الملائم ليكون جميع عمالها يمتلكونه، من اجل ضمان قدرته على المنافسة، والتحدي، وتطوير المنظمة، و الارتقاء بها .

قد تسهم هذه الدراسة في إضافة شيء جديد من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الأعمال.

2- الأهمية العملية :

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الدور الذي يلعبه النمط القيادي التحويلي الذي يشجع على الإبداع وبيّث الفرص للموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وكذلك الإبداع الإداري في الجانب الإداري للمنظمات حيث أنها بحاجة إلى التجديد المستمر في طرق أداء الأعمال.

6- مصطلحات الدراسة :

1- **تعريف القيادة التحويلية إجرائيا** : هي درجة استجابة الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على مقياس القيادة التحويلية .

2- **تعريف الإبداع الإداري إجرائيا** : هو درجة استجابة الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على مقياس الإبداع الإداري .

7- الدراسات السابقة :

1. دراسات التي تناولت القيادة التحويلية :

1- الدراسات المحلية :

- دراسة زياني (2014): بعنوان (تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب . اوماش . بسكرة) .

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، ومعرفة واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب . اوماش . ومدى تأثيرها على الأداء . من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بالمقابلة والاستبانة وزعها على عينة الدراسة التي بلغت 51 مفردة .

توصلت الدراسة إلى :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء في مؤسسة المطاحن الكبرى . اوماش . .

- تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها على أداء المنظمة بمؤسسة المطاحن الكبرى . اوماش ..

- دراسة بن عبد الرحمان (2009): بعنوان (القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز لدى العاملين بمؤسسة الجهوية قسنطينة).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك القيادي عند الرؤساء، و مستوى الأداء لدى المرؤوسين.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة لجمع البيانات.

- إن الرؤساء المؤسسات توزيع الغاز والكهرباء بقسنطينة يتمتعون بمستوى مرتفع نسبياً بسلوكيات القيادة التحويلية .

- مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبياً .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية لرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

2- الدراسات العربية :

- دراسة الغامدي (2011): بعنوان (علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات بقادة حرس الحدود مكة المكرمة للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة .

التعرف على درجة ارتباط السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة قوامها 253 ضابطاً .

من أهم النتائج المتوصل إليها :

- أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة وبدرجة متوسطة .

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين السلوك القيادي التحويلي بإبعاده ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة .
- دراسة بن حمدان (2009): بعنوان "السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى و علاقتها بالأداء في شرطة الرياض "
- هدفت هذه إلى التعرف على مدى تمتع القادة بخصائص القيادة التحويلية، ومعرفة السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في قطاع الشرطة بالرياض .
- اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة لجمع البيانات. وخلصت نتائج الدراسة الى:
- تتوفر خصائص القائد التحويلي في القيادات الأمنية في شرطة الرياض .
 - يمارس القادة الأمنيين لسلوك القيادة التحويلية .
- دراسة العمري (2003): بعنوان (العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية و مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات العامة بمدينة الرياض)
- هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسات العامة بالرياض .
- الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم استبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقها على عينة شملت 312 مفردة .
- توصلت الدراسة إلى :
- إن هناك انقسام في إجابات حول مدى ممارسة السلوك التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة، وهذا يعني أن مستوى القيادة التحويلية في هذه المؤسسات لا يرقى إلى المستوى المأمول .

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية ايجابية بين خصائص القيادة التحويلية وتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

3- الدراسات الأجنبية :

- دراسة بورش وولتر (2007): بعنوان (اثر الهيكل التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليون والرضا الوظيفي)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من اثر الهيكل التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المختلفة التأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالأفراد .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 448 قائدا من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون في شركة متعددة الجنسيات في السويد متخصصة في مجال الطاقة والتقنيات .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تتمركز غالبية سلوكيات القائد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في مستويات الإدارة العليا .

يؤثر كل من التأثير المثالي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو في المستويات الإدارية الوسطى .

- دراسة إيتال وأفولي (2002): بعنوان (اثر النمط القيادي التحويلي على تطور التابعين المباشرين والغير مباشرين).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر النمط القيادي التحويلي على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين الغير مباشرين للقادة، وذلك من خلال إجراء دراسة على مجموعتين من القادة وتكونت عينة الدراسة من 160 مفردة وخلصت النتائج إلى :

- إن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية اثر ايجابيا وقويا على كل من تطور التابعين وأداء التابعين الغير مباشرين أكثر من المجموعة الضابطة .

- إن القيادة التحويلية تخلق ترابط اجتماعي قوي بين التابعين المباشرين والغير مباشرين، مما يؤدي إلى تحسين أداء التابعين المباشرين وغير مباشرين .

- الدراسات متعلقة بالإبداع الإداري :

2- الدراسات المحلية :

- دراسة أرييح(2013):بعنوان(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري بمؤسسة سونلغاز ببوسعادة).

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري داخل المؤسسة العمومية الجزائرية .

محاولة معرفة مميزات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى تبنيها لثقافة الإبداع، ومدى مساهمتها في تفجير الطاقات الإبداعية .

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي في عرض وتحليل النتائج واستعان بالاستبانة لجمع المعلومات والبيانات وطبقها على عينة قوامها 58 مفردة .

وخلصت الدراسة إلى :

- أن القدرات الإبداعية لدى العمال محققة لكن ليست بشكل كبير .

- أن عملية الاتصال، ووظيفة من وظائف الإدارة، وتمثل جزءا من ثقافة المؤسسة وهي ثقافة ايجابية وحاضرة بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات .

- دراسة جلولي (2013):بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة التعليم العالي بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتحليل وللوصول إلى نتائج الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة ووزعتها على عينة الدراسة التي شملت 160 عامل و عاملة .

و تحصلت على النتائج التالية :

- إن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى العاملين بجامعة بسكرة .

1- الدراسات العربية :

. دراسة عوض (2013): بعنوان "تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره على التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات .

التعرف على مدى تأثير عناصر الإبداع الإداري في تطوير التنظيمي في التطوير التنظيمي في مؤسسة الاتصالات استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان باستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات ووزعت على عينة قوامها 425 فرد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات الاتصالات تطبق عناصر وجانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة مما يؤثر ايجابيا في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها .

. دراسة العجلة (2009): بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري عاملين بوزارات قطاع غزة ." .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات والبيانات خاصة بالدراسة، ووزعت هذه الاستبانة على عينة بلغت مفرداتها 370 فرد. وتوصلت الدراسة إلى :

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات الإبداعية المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية .
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا يتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا.
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .
- دراسة النتيفات (2006): بعنوان "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في شرطة بمدينة الرياض .
- هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض .
- التعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين .
- التعرف على مدى درجة إتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض.
- تم استخدام المنهج الوصفي، استعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات و معلومات المتعلقة بالدراسة، وطبقها على عينة قوامها 160 مفردة .
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- ارتفاع في مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط في شرطة مدينة الرياض .
- تدني درجة المركزية في بيئة شرطة في مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين .

- درجة إتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطرأ أي مشكلة ،فان العاملين في شرطة مدينة الرياض يرجعون إلى رئيسهم لحلها .
 - **دراسة العواد(2005):**بعنوان (واقع الإبداع الإداري و أساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية)
هدفت الدراسة إلى :
 - معرفة واقع الإبداع الإداري في جهاز قوات الأمن الخاصة كما يراه الضباط العاملين.
 - معرفة معوقات الإبداع الإداري في جهاز قوات الأمن الخاصة كما يراه الضباط العاملين فيها.
 - تحديد أساليب تطوير الإبداع الإداري في جهازا لقوات الأمن الخاصة كما يراه العاملين فيها .
 - وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستلانة من اجل جمع المعلومات والتي وزعها على عينة الدراسة بلغت 237 مفردة .
 - وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :
 - إن واقع الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة متوسط بشكل عام .
 - معوقات الإبداع الإداري المذكورة في أداة كانت محققة وموجودة بدرجة عالية .
 - إن نسبة أساليب تطوير الإبداع الإداري كانت محققة وبدرجة عالية .
- 3- الدراسات الأجنبية :**

- **دراسة لان(2010):**بعنوان (الإدارة الإبداعية في بناء وإثارة الحوافز في المدارس الخاصة تايوان) .
- هدفت الدراسة إلى بناء طرق مبتكرة لإثارة الحوافز في المدارس الخاصة .
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالمقابلة والملاحظة، وكانت عينة الدراسة (5) مدرسين من ثلاثة مدارس في تايوان وكانت النتائج كمايلي :
- تحتاج المدارس الخاصة إلى مزيد من الاهتمام بمعلميهم بما يحفزهم ويمدهم بالدافعية .

- دراسة جيني(2000): بعنوان (الإبداع عنصر أساسي للقيادة في المدارس المعاصرة)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على حدود العلاقة بين الإبداع و القيادة في ضوء بعض العوامل مثل الاستقلالية، والتحفيز، والدافعية، والذكاء، والمرونة، بالإضافة إلى التعرف على أهمية الإبداع في تكوين بيئة مدرسية فعالة تشجع جميع العاملين على النمو والتحسين المستمر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكذلك المقابلات مع بعض مديري المدارس لم يحدد عددها، وكانت النتائج كآتي :

يساعد الإبداع ضمن مكونات الأساسية لبرنامج تدريب القادة على تنمية المهارات الإبداعية لديهم، كما أن القائد المبدع الذي لديه إحساس عميق بالالتزام ، ولديه القدرة على التحفيز، والقيادة من خلال الآخرين يستطيع انجاز العديد من المهام.

كما أن توافر المديرين المبدعين في المدرسة يساعد على إنجاح العملية التعليمية، وتحقيق الرؤية المستقبلية الموضوعية.

3- الدراسات التي جمعت بين متغيرين :

1- الدراسات العربية :

1- الدراسات العربية

- دراسة محمد كريم /سعيد خلف"2010": بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة "

هدفت الدراسة إلى معرفي علاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية لسمات و خصائص القائد التحويلي و مدى توفر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام .

ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين .

وتم استخدام المنهج الوصفي ووزع الباحثان استبانة على عينة الدراسة التي بلغت 45 موظف وموظفة .

توصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين امتلاك القادة الاكاديميين للخصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية .
- رؤساء الأقسام يتمتعون بعنصر المرونة الذهنية من عناصر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة .
- دراسة العازمي (2006): بعنوان " القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية .
- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية وكذلك التعرف مدى توفر الخصائص و سمات القيادة التحويلية لدى القيادات بديوان وزارة الداخلية .
- اعتمد الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة لجمع المعلومات و طبقها على عينة قوامها 207 موظف .
- و توصلت الدراسة إلى :
- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين امتلاك القادة الإداريين لسمات وخصائص القائد التحويلي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى .
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة :
- 1- أوجه التشابه :
- من حيث متغيرات الدراسة : تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة العجلة (2009) ودراسة عوض (2013) ودراسة أرييح (2013) ودراسة لان (2010) حيث تناولت متغير الإبداع الإداري .

كذلك تتشابه مع دراسة الغامدي(2011) ودراسة بن حمدان(2009) ودراسة زياني (2014) ودراسة بن عبد الرحمان (2009) ودراسة بارش ووالتر (2007) حيث تناولت متغير القيادة التحويلية .

كذلك تتشابه هذه الدراسة مع دراسة العازمي (2006) ودراسة محمد كريم وسعيد خلف(2010) حيث أنهم تناولوا المتغيرين معا الإبداع الإداري والقيادة التحويلية .

- من حيث المنهج : تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة العازمي (2006) ودراسة اربيح

(2013) ودراسة محمد كريم و سعيد خلف (2010) ودراسة بن عبد الرحمان (2009) من

حيث أنها اعتمدت المنهج الوصفي من اجل وصف وتحليل النتائج المتوصل إليها .

- من حيث الاداة : تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة العازمي (2006) ودراسة محمد كريم

وسعيد خلف(2010) والعجلة(2009) ودراسة الننيفات(2005) دراسة جلولي (2013)

.....حيث أنها استعانة بالاستبانة من اجل جمع معلومات وبيانات الدراسة .

2- أوجه الاختلاف :

- من حيث الأهداف: تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري و

القيادة التحويلية فهذه الدراسة تختلف عن دراسة عوض (2011) التي هدفت إلى التعرف على

مدى تأثير الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، ودراسة اربيح (2013) التي هدفت إلى

التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، ودراسة جيني (2001) التي هدفت

إلى الوقوف على حدود العلاقة بين الإبداع و القيادة لم يحدد النمط القيادي بل تناولها بصفة

عامة، كذلك تختلف مع دراسة الغامدي (2011) هدفت إلى معرفة علاقة بين القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي.

- من حيث مجتمع الدراسة : تستهدف الدراسة الحالية مجتمع العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة المسيلة بحيث تختلف الدراسة الحالية عن دراسة العجلة (2009) التي استهدفت مجتمع مديري العاملين بوزارات قطاع غزة، ودراسة العواد (2005) التي طبقت على مجتمع قوات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، ودراسة جلولي (2013) التي طبقت على عمال مؤسسة التعليم العالي ببسكرة، و دراسة لان (2010) التي طبقت في المدارس الخاصة بتابوان، ودراسة الغامدي (2011) التي طبقت على مجتمع الضباط الميدانيين بمكة المكرمة.

الفصل الأول:

القيادة التحويلية

1. القيادة التحويلية

تمهيد : لقد اختلفت تعاريف القيادة فكل عالم وباحث عرفها حسب مذهبه واتجاهه وكذلك تعددت النظريات المفسرة لها فكل نظرية تناولتها من زاوية أو جانب معين، وظهرت أنماط متعددة للقيادة من بينها النمط التحويلي الذي حضي في الآونة الأخيرة بالاهتمام والدراسة، وكذلك نجد أن المنظمات الحديثة تسعى إلى تطبيقه .

1-1- مفهوم القيادة :

عرفها سيرلاجي و ولاس بأنها "الطريقة التي يحاول بها احد الأفراد التأثير بموجبها عليه أو لتحقيق هدف أو أهداف معينة.(عياصرة . 2008: 138)

والقيادة هي مجموعة السلوكيات والتصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها الحثالعاملين على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، وهنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.(ربيعة. 2008 : 144)

عرف عبدالحميد محمد الهاشمي القيادة على أنها "هي العملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة مؤثرة في بقية الأفراد الجماعة، والتي يساعدها في تحقيق هدفها التي تسعى إليه.وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادتها ونمو معلوماته أو خبرته أو بقوة مشاعره،ويضيف أن القيادة تفرض نفسها بما لديها من قوة التأثير والجاذبية على الأفراد التابعين.(حميسي . 2007: 24)

القيادة هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بالوظائف القيادية، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك الآخرين واتجاهاتهم.(عويضة، 1996: 102)

أما تيد فيعرفها: هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.(عياصرة . 2008: 138)

القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق أهدافهم.(غباين. 2009 : 129)

تعرف القيادة بأنها المقدرة على التأثير في المرؤوسين، وحثهم على دفع ما لديهم من الطاقة لتحقيق الأعمال المنوط بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة تتبع من الجماعة، وتستمد سلطاتها منها، وبالتالي فإن الجماعة تتقبل القائد اقتناعاً منها بشخصيته ولحاجتها لنوع من المعرفة، والخبرة التي يمتلكها. (الفار. 2013: 65)

أما آلن فقال عن القيادة بأنها: هي النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال (عياصرة، احمد. 2008: 138)

ليكرت يرى القيادة أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم و حفزهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة. (عياصرة، احمد. 2008: 139)

إذن فإن هناك تعدد في مفاهيم القيادة فنجد أن بعض الباحثين والعلماء قد تناولها من جانب أنها:

عملية التأثير بأن القائد له القدرة التأثير في التابعين أو المرؤوسين من اجل تحقيق الأهداف التي سطرها، وأهداف المنظمة، وهنا يركز على عملية الإنتاج وكيف أن القائد هو الذي يستطيع التحكم في عملية الإنتاج من خلال النمط القيادي المتبع.

بينما درسها البعض على أنها مجموعة من السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها القائد بحث التابعين على أداء العمل المطلوب منهم، وهنا ركز المفهوم على سلوك وتصرفات القائد .

وهناك من تناول مفهوم القيادة من حيث انه مجموعة السمات، والخصائص، والمهارات التي يمتلكها القائد، وهنا يركز المفهوم على خصائص الجسمية، وجانب الوراثي وان القائد يولد ولا يصنع .

ومن هذه المفاهيم يمكن صياغة مفهوم للقيادة من طرف الباحثة :

القيادة هي مجموعة السمات، والخصائص التي يمتلكها القائد، وسلوكيات التي تصدر عنه أثناء قيامه بعمله داخل جماعته، وقدرته على التأثير في الآخرين وتحفيزهم، وتوجيههم للسعي من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

1-2- نظريات المفسرة للقيادة :

1- نظرية الرجل العظيم: تقول هذه النظرية بأن التغيرات التي تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات، والمواهب البارزة، ولكن نحن نلاحظ أن القائد لا يستطيع أحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير كالتغييرات الشاملة التي تحدث في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول أناس مهياً لقبولها، ولاحتضانها والتحمس لها. (عويضة.1996: 106)

2- نظرية السمات: تعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة و الكشف عن السمات المشتركة بين القادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية وقد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولا بعد الحرب العالمية الثانية .

وتقوم النظرية هذه النظرية على أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادرة و القدوة الحسنة، والمهارات اللغوية، والتقدير والمسؤولية والانجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائدا. حيث انه غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه، ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بالنمط الثقافية السائدة في المجتمع، واعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم، مستخدمين بطريقة استنتاجيه، التي عن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا السمات القيادية التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة، وخرجوا من ذلك بان هذه السمات المشتركة تعتبر سمات لازمة للقيادة، لذا صنفت سمات القائد إلى :

أ- **السمات الجسمية:** فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية .

ب- **السمات الانفعالية:** فالقادة يميلون إلى الانبساط وروح الفكاهة، والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين.

ج- **السمات العقلية:** يتميز القادة بالذكاء والثقافة والمعرفة العالية والقدرة على التنبؤ بالإحداث.

وجهت انتقادات كثيرة لهذه النظرية أهمها :

- صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين.

- كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القادة ونجاحه.
- عدم الاتفاق على معنى موحد لكل سمة قيادية، وصعوبة تعميم النتائج في هذه النظرية يشكل علمي ثابت قد لا تتوفر سمة أو أكثر من سمات المتفق عليها ومع ذلك فإنه ينجح.(السقا.2015)

3-نظرية السلوكية: نتيجة لإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح مقبول للقيادة، وتحول الاهتمام الباحثين إلى دراسة السلوك القيادي .

كانت بدايته الأولى هي استنتاجات تجارب هوثورن بان هناك علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية. ثم كانت بداية البحث مجموعة جهود الباحثين في جامعة أوهايو يفترض مؤيدو هذه النظرية أن أنشطة القائد وأفعاله، وتصرفاته أثناء العمل تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، وهي التي تحدد فعاليته وليس سماته .

لذا سعى الباحثين إلى تحديد أنماط السلوك التي يمكن القادة من التأثير على الآخرين، وهو تحول هام لأنه ينطوي على الاعتقاد القائل أن السلوك القيادي يمكن تعلمه، وتعديله، حيث تبرز أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو المزيد من العمل، وتم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي وهما:

1- الاهتمام بالعمل: تركيز القائد على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وإنجازها في مواعيدها المحددة .

2- الاهتمام بالأفراد: يتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين والشعور بالمودعة ونحوهم والاهتمام بهم وبمشاكلهم وأمورهم الشخصية.

وفي ضوء ظروف البيئية المعاصرة برز بعد ثالث في تصنيف السلوك القيادي هو:

السلوك الموجه للتطوير: يتصف هذا الأسلوب بالتجريب والاختيار، وتطوير حلول جديدة للمشكلات والسعي نحو ابتكار طرق جديدة لإنجاز الأعمال، لذا فإن مقدرة القائد على التكيف، والتطوير، والتشجيع التغير هي أهم من أي وقت مضى .(التميمي.2014)

من النظريات السلوكية نذكر :

- النمط (1-9) اهتمام متمركز حول الإنتاج وإهمال الجانب الإنساني الاهتمام بالإفراد ضعيف ← الإدارة السلطوية .
 - النمط (9-9) هنا يلاحظ أن الاهتمام بالإنتاج مرتفع كما هو الحال مع البعد الاهتمام بالإفراد ← إدارة الفريق .
 - النمط (5-5) الاهتمام بالإفراد والاهتمام بالإنتاج متوسط ← الإدارة المعتدلة .
- 4- **نظرية الموقفية:** ترى أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية ولكي يستخدم ذكائه ومهاراته وتحقيق أهدافه.

النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتغييرها، حيث ترى أن ظهور القائد متوقف على وجود عوامل اجتماعية الخارجة، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدامها، وهي التي تعطلها وتكبحها. (عويضة. 1996: 106-107)

5- **نظرية التفاعلية:** ترتكز القيادة في هذا الاتجاه على عملية التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل لبن المتغيرات، وتفاعل عوامل ثلاث في القيادة هي :

1- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي ان يتوافر فيها من عناصر .

2- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها، ومتطلباتها ومشاكلها.

3- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه .

ولهذا يطلق علماء النفس الاجتماعي على هذا الاتجاه النظرية التفاعلية .

وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ الموقف الوسط بين نظريتين متطرفتين هما نظرية السمات والنظرية الموقفية. سلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك الجماعة وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة .

أن القائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة، ويشاركها مشاكلها، ومعاييرها وأمالها، ويوطد الصلة بين أعضائها، ويعمل على تعاون، وتحقيق أهدافها .

ويتوقف انتخاب القائد على إدراك أنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعي، والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وأحداث التكامل في السلوك أعضائها، آخذاً في اعتباره آمال وقيم أفرادها.

وترى هذه النظرية أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة، وبظهور بناء وتنظيم يحتل فيه كل عضو مركزاً نسبياً، يعتمد على علاقته التفاعلية مع الآخرين، والدور النسبي الذي يلعبه كل عضو داخل الجماعة محدد بكل الحاجات الجماعية للدور، والصفات الخاصة بالشخصية، والقدرة، والمهارة التي تميز بين فرد وآخر، فالقيادة إذن وظيفة شخصية، ومواقف اجتماعية، علماً أن البعدان لا ينفصلان بل هما في تفاعل مستمر. (رشوان. 2010 : 77-79)

6- نظرية التبادلية : تقوم هذه النظرية على أساس التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوسين، فالقيادة التبادلية كما يرى Bass تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجات مادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال، وهناك ثلاث عناصر للقيادة التبادلية ذكرها كل من Bass و Avolio وهي المكافأة الطارئة المشروطة، وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك، والإدارة بالاستثناء وفيها يتدخل القائد فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب، والإدارة بدون تدخل حيث يتابع القائد ويعطي الفرص للآخرين لاستمرار ومواصلة العمل و تعد هذه النظرية هي الأكثر انتشاراً في المنظمات.

وقد كانت هذه النظرية تركز على عنصر التبادل الذي لم يخلو منه أي من النظريات السابقة لها على اختلاف توجهها، مما لفت أنظار الباحثين، والمفكرين إلى الجوانب السلبية التي تظهر جراء التركيز على التبادل وحده، فحين لا يملك القائد كل أدوات التبادل، فكيف يدفع العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة، وهكذا بدأت إرهابات نظرية جديدة وهي نظرية القيادة التحويلية. (الربيعة 1431: 29)

7- النظرية التحويلية : تعد النظرية التحويلية من النظريات البارزة والجديدة، والمبدأ الأساسي لها هو تطوير المرؤوسين، وتحسين أدائهم، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدرتهم لانجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. وضعت هذه النظرية من طرف Burns لقد اقترح أن للقيادة ارتباط بين وضمن كل من التحفيز، والموارد من جهة، والقادة والمرؤوسين من جهة أخرى، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة. (الرقب.2010: 13)

والقائد التحويلي يسعى ليحول مرؤوسيه القادة، انهقائد إجرائي معزز ومقوي بطريقة تدفع المرؤوسين إلأن يعملوا أكثر مما يطلب منهم، والقيادة التحويلية من وجهة نظر Burns هي القيادة الأكثر تعقيدا لكنها الأكثر قوة، ويضيف أيضاً أن هذا النوع من القيادة ضروريا عندما يتطلع القائد إلى الدوافع الكامنة، ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وقد خص Bass أبعاد القيادة التحويلية في مايلي:

التأثير المثالي، والدفع والإلهام، وتشجيع الإبداع، والاهتمام بمشاعر الأفراد. (سماتي.2011: 41-42)

2-1- نشأة القيادة التحويلية :

لقد ظهرت العديد من النظريات التي تدرس ظاهرة القيادة منذ القرون السابقة، وقد ظهرت الكثير من النظريات تفسرها، واختلفت الآراء حولها فالنظريات الأولى في القيادة مثل نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات تركز على خصائص القائد فهذه النظريات ترى أن القائد يولد ولا يصنع ولما أثبت ضعف هذه النظريات ظهرت أخرى حديثة كنظرية القيادة التبادلية التي ظهرت في 1978، وتؤكد على أهمية العلاقة بين القائد، والمرؤوسين، وطبيعة العلاقة بينهم تبادلية حيث أن الأداء المرضي يكافئ عليه العامل مثل الترقيّة، أو زيادة الأجر، وفي نفس هذا الوقت ظهرت نظرية تسمى نظرية القيادة التحويلية على يد برنز James Burns في 1978م في كتابه القيادة ، ووصف أنواعا مختلفة من القيادة وأهمها القيادة التحويلية ثم شهد هذا النمط من القيادة تطورا من خلال إسهامات Bass حيث وضع نظرة منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج، ومقاييس لقياس السلوك القيادي، وهو ما عرف بمقياس MLQ الذي يتضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالفرد، ثم أضاف Bass مكونا رابعا

أطلق عليه الحفز الإلهامي وقدمت أبحاث، ودراسات أخرى على شكل برامج تدريبية للقيادة في شتى القطاعات .

وطبقا لـ هارتوج Hartog فان نظرية باس المدخل الجيد للقيادة، وقد اعتمدت على دمج أفكار من نظرية السمات، والسلوك، والموقف، وبنيت على بعض أفكار العلماء النفس مثل ماكس فيبرو وبعض علماء السياسة مثل بيرنز .

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز محل الدراسة، واختبار على مدار العقدين الماضيين، تم دراسة المفاهيم، والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات، والمنظمات المختلفة من قبل الكثير من الباحثين نذكر منهم:

بيكي ويوكل حيث قاموا بدراسة نظريتي القيادة التحويلية، والإجرائية واجروا الكثير من الأبحاث عليها .

وبين العامري أن القيادة التحويلية هي من أكثر النظريات شهرة لتحويل المنظمات وهي النوع الذي تحتاجه المنظمات اليوم ذات التغيير المتسارع. فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين، والنظر إلى ما هو ابعدهم من مصالحهم الذاتية من اجل الصالح العم للمنظمة.(الغامدي. 2011: 14-15)

2-2- مفهوم القيادة التحويلية :

-عرف chirichello القيادة التحويلية أنها علاقة تأثير حيوية، وملهمية بين القادة وأتباعهم، ممن لديهم التزام أخلاقي برسالة المؤسسة التي تؤمن بتمكين أعضائها من الوصول إلى التغيير، والتحسين المستمرين عبر تحمل المسؤولية التعاونية والمساءلة بما يعود على بالمنفعة على العملاء، والمؤسسة (الفار. 2013: 65)

-عرفها تروفينو Trofino بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً، ومتطلبات المستقبلية للمنظمة (الفار. 2013: 65)

-عرفها Bass "هي القيادة التي تركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية، إنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي في أعلى

درجات أهمية، وهي تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي، وتوضيحات، والمشاركة الباحثين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة. (الربيعة. 1431 : 33)

-عرفها Burns "هي العملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى نهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

ينظر conger للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب في تطوير، وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسي من رسالة العليا للمنظمة. (الغزالي. 2012: 25)

-القيادة التحويلية هي القدرة على جعل الأفراد ينشدون التغيير، والتحسين، ويقبلون بان ينفادوا. (الفار. 2013: 65)

يرى الهواري بان القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمرؤوسيه من اجل انجاز، والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية، وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (العازمي. 2006: 26)

-أشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤية المشتركة والقيم لرفع القائد، والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، والروح المعنوية، والقيادة التحويلية هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (العازمي. 2006: 27)

- والقيادة التحويلية التصاق عاطفي، وتطور فكري، وتحول جذري في شخصية الأفراد الذين ارتضوا الارتباط القائد. والقائد التحويلي هو ذلك الإنسان القادر على تحويل الإلتباع، وتغيير أحلامهم ورأيهم، وتبديل أولياتهم، وأهدافهم، فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة إدراك الحاجة إلى التغيير، وخلق رؤية في قيادة التغيير، وتنفيذه. (صبري. 2009: 106)

إذن القيادة التحويلية هي قدرة القائد على التأثير في تابعيه، وإلهامهم من اجل توصل إلى طرق، وحلول لم يسبق التوصل إليها من قبل مراعيًا في ذلك الفروق الفردية بينهم، ومهتماً بمشاعرهم، ومشاكلهم.

3- مقارنة بين النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي الغير تحويلي :

جدول رقم (1) يمثل الفرق بين القائد الغير تحويلي والقائد التحويلي.

القائد التحويلي	القائد الغير تحويلي	الإبعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع الراهن	يقبل بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	علاقته و تفاعله مع الوضع الراهن
القائد التحويلي	القائد الغير تحويلي	الإبعاد السلوكية
رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنسيق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	الأهداف المستقبلية
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مماثلة لتحقيق التميز الأفضل	التوجه باتجاه الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير	القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين.
تكريس الجهود و إثارة الحماس و رغبة في تحمل المخاطر	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم	الثقة بالآخرين
خبرة استخدام الوسائل غير اعتيادية و تجاوز ما هو مألوف و تقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل و ما حدد من أطر و أساليب عمل لتحقيق الأهداف	الخبرة
معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية	السلوك
حاجة قوية للتحسين و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لايرتكز إلى تحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	التحسس البيئي
وضوح عالي للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف وضوح في وضع الأهداف و عدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح الألفاظ
قوة الشخصية معتمدة على الخبرة و الإعجاب التابعين بالسمات الملهمة و البطولية	قوة الموقع و قوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي	أساس القوة و مصدرها
تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم و تنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الاجتماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر و توجيهات المباشرة	العلاقة بين القائد و التابعين

يلاحظ من الجدول السابق أن القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال تميز الفرص المتاحة واغتنامها، وتطوير الرؤيا، ومناقشة هذه الرؤيا مع الأعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا، وهذا يتم عن طريق تحفيز الجماعة. فهو القائد الذي يساعد تابعيه على تحديد حاجاتهم والحاجات التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة، ويشجعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة لغرض الكشف عن خطط، وتوجيهات المنافسين من جهة ولتعلم منهم من جهة أخرى. لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة بينه، وبين أعضاء جماعته، وهذه

الرؤية تؤدي إلى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة، والمنظمة التي ينتمون لها. (عباس. 2004: 21)

4- عناصر القيادة التحويلية: تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر رئيسية أوردها وثورثهاوس، وهال، وزملائه :

1- التأثير المثالي **Idealized Influence**: حيث يتصف القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات المرؤوسين على احتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات الطابع الأخلاقي. (صبري. 2009: 10)

أوهي تصف القائد الذي يمثل قدوة أو نموذجاً للمؤسسات المثيلة، فالقائد التحويلي يؤثر في الآخرين، وهو أهل للثقة، والاحترام، وقراراته تتصف بالحكمة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة ليتصفوا بالمثالية اخذ حاجات الآخرين في اعتباراتهم، وتقديمها على حاجاتهم الفردية. واستعداداتهم الشخصية لصالح الآخرين، والمشاركة في الأخطار التي يشارك فيها الأتباع، وان يكونوا متوافقين، وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية. (الفار. 2013: 68)

2- الحفز الإلهامي **Inspirational Motivation**: وهي تصف القائد الذي يزيد من دافعية التابعين للالتزام بروؤية المؤسسة، ويشجع على روح الفريق للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ويزيد من إيراداتها، ونموها، ويتصرف القادة التحويليين، وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز المحيطين بهم، وإلهامهم بإعطاء المعنى، والتحدي لما يقوم به مرؤوسيه، وتغليب روح الجماعة، وإظهارها. (الفار. 2013: 69)

-عمل افوليو وبامارينو على إضافة هذا البعد وعرف Twigg دافعية الإلهامية بأنها " إثارة المشاعر، والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والرؤية الروحية، وعقيدة القائد وإيمانه "

يركز الحفز الإلهامي على تصرفات، وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي حيث يعمل تلك السلوكيات على رسم توقعات عالية، وواضحة عن أداء التابعين، وتصف أسلوب

الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحوافز المستمرة كما ونوعاً).
الربيعة. 1431: 38)

3- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: وهي تصف القائد الذي يشجع المبادرات، والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة، ووجهات نظرهم، فالقائد من الاستثارة الفكرية يشجع التفكير الناقد، وحل المشكلات بهدف جعل المؤسسة أفضل، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ليكونوا مجددين، ومبتكرين عبر زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني مداخل، وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق، ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية يعمل القائد التحويلي على البحث عن أفكار جديدة، وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين، ويحثهم على تجريب أساليب واستراتيجيات جديدة عند تنفيذ المهام الموكلة لهم.

كذلك تعني الاستثارة الفكرية إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف. فالقائد التحويلي يحب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو إلى إعادة النظر بطرق تفكيرهم اتجاه المشكلات العمل والفنية، والإنسانية، وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم أدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية.

4- الاعتبارية الفردية Individualized Consideration: وهي تصف القائد الذي يعمل مدرباً، واستشارياً للتابعين، فالقائد الذي يأخذ الفروق الفردية بين التابعين باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعدهم وتساعد المنظمة، ووفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل مدرباً، وناصحاً، وصديقاً، وموجهاً، ويهتم بالنواحي الشخصية بكل منهم، ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم. (الفار. 2013: 70)

5- مبادئ القيادة التحويلية: أورد كوهلر وبانكوسكي Pankowski وkohlar مبادئ القيادة التحويلية كمايلي:

1- النظر للمنظمة كنظام: اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية،

ويهدف إلى تبني، وتطوير نظم إدارية فعالة من خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل .

2- **إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل إبلاغها للآخرين :** الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، طبقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والقيم والرسالة والبناء التنظيمي، والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصل إلى جميع المعنيين، وأن لا تبقى سرا .

3- **تأسيس نظام إداري :** ذلك يعني إيجاد أسلوب الإداري الملائم المنظمة باعتبارها نمطا واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة .

4- **تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم :** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين، والعاملين، فجميعهم مسئولين على تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

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

6- **تقييم العمليات الإدارية :** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات والنتائج، ويركز يصفه مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات على النقاط المهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

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

8- **بث روح التغيير المستمر :** يدرك القائد أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات، فهو يعني أن المسؤولية لإحداث التغيير، ثم تأديته دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على النحو المستمر.

6- **أهمية القيادة التحويلية :**

يعتقد بينيس انه قد آن الأوان لوضع حد لممارسة القيادة الهرمية، وتبنى أشكال مختلفة من القيادة، تتواءم مع عصر المعلومات والعولمة، ويشير أن بيئة المنظمات الحديثة تشهد تحولات وتغيرات على النحو الآتي:

أولاً: بدأت أهمية القيادة تبرز كعنصر مهم في اقتصاد المبني على المعرفة.

ثانياً: هناك وعي واضح بأهمية الحاسمة للثروة البشرية، سواء في شكل بناء المعرفة أو الابتكارات والاختراعات .

ثالثاً : هناك تغيرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية، والتناظرية إلى عالم التقنية الرقمية الحديثة.

وعليه فهو يرى انه لم يعد بوسع المنظمات، أن تبنى على النظام التسلسل الهرمي المتصلب، بل أضحى عليها أن تتبنى صيغا تنظيمية أكثر مرونة.

7- خصائص القائد التحويلي :

وقد خرج كل من تيشي وديفانا بسبعة خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة وهي:

1. **وكيل تغيير:** يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة، ومتجددة متميزة بالمرونة، والقابلية لتكيف مع البيئة المحيطة، فيشجعهم ونظرتهم المهنية تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح، في مثل هذه البيئات وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغيرات .
2. **التشجيع:** القادة التحويليين مستعدون، وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة. فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرضي .
3. **الانفتاح و الإيمان بالتابعين:** في علاقته بالتابعين، يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية، فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطعون، لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً.
4. **القيادة بالقيم:** يقوم القائد التحويلي بصياغة مجموعة من القيم الأساسية، التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم .

5. **التعلم المستمر:** يسعى القادة التحويليين إلى تعلم دروس من خبراتهم الخاصة، للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية. وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم، وسلوكهم ونظرتهم.
6. **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليين جاهزون لمواجهة كل حالات تقريبا الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غيرالنموذجية التي تواجهها المنظمات يوميا، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعد مهما لأبعد الحدود .
7. **الرؤية:** القائد التحويلي ذو رؤية جيدة، فلديه مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع الأهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المنسجم بالحماس لانجاز، وتحقيق مثل هذه الرؤيا .
- 8- **وظائف القائد التحويلي:** يرى هوارى أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية: (كريم ، خلف .2010: 29-30)

1. **إدراك الحاجة للتغيير:** بما أن القائد التحويلي داعية تغيير، فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على مقاومة تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين، ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع مقاومة للتغيير على أساس فردي لان التغيير فيه تهديد للأفراد .
2. **تقديم الرؤية المستقبلية:** يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه، ورسالته التي ستتحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع .
3. **اختيار نموذج التغيير:** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم للمنظمة من بين النماذج المتاحة، والتي يتوقع أنها تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، بحيث تكون ملائمة للواقع العملي .
4. **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** يقوم القائد بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلاءم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة السائدة، مهما كانت ملائمة، لان الوضع أصبح يختلف تماما .
5. **إدارة الفترة الانتقالية:** وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بالإستراتيجية المناسبة.

6. **تنفيذ التغيير و متابعته** : يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددین، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير.

9- **التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات** : في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حدد عبد الحميد تلك التحديات فيما يلي: (العازمي 2006: 38-41)

. **المنافسة** : ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل وخفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة العمل علنا لاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

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

- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية** : تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات التحويلية العالمية وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات، ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن حلول المناسبة.

- **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام للاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز منتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة.
- **التحديات التكنولوجية:** وهي تشكل احد التحديات الكبر التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات والاستخدام الأمثل لها، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة .
- ان القيادات الإدارية تدرك أن التغيير هو احد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عدد هائل من الميزات كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة.
- **اتخاذ القرار في العالم المتغير:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير وغير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل .
- إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية .

- خلاصة :

نخلص في نهاية هذا الفصل انه بالرغم من تعدد المفاهيم للقيادة التحويلية إلا أنها جميعها تناولت وركزت على عناصر القيادة التحويلية التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي الاستثارة فكرية، والقيادة التحويلية لها مبادئ تحكمها والأهم هذه المبادئ أنها تقوم على الجانب الأخلاقي وتهتم بالجانب الإنساني، لذلك وجدت صدى في المنظمات، حيث نجدها تسعى إلأن تطبق هذا النمط في نظامها، ومع هذا كله فإنه توجد عراقيل، ومعوقات تحول دون تطبيق هذا النمط في المنظمة.

الفصل الثاني:

الإبداع الإداري

2- الإبداع الإداري

تمهيد : تسعى المنظمات المعاصرة إلى الحفاظ على مكانتها ومواجهة المنافسة التي تعترضها لذلك دائما تبحث عن الأشياء، والأفكار الجديدة سواء في جانب الإنتاج أو الجانب الإداري، وتشجع عاملها على الإبداع و تهتم به، وفي هذا الفصل سوف نتطرق للإحاطة بالإبداع والإبداع الإداري لتتضح الصورة الشاملة له.

1.1- مفهوم الإبداع:

تعريف دافيز Davis1989:الإبداع هو نمط حياة وسمة وطريقة لإدارة العالم.

تعريف ألبرت Albert:الإبداع سلوك مبني على أساس المعرفة والفرص والترابط وينمو بنمو الدافعية والخبرات وحاجات الذات .

تعريف جيسلين1960:الإبداع هو تنظيم أو تشكيل لمجموعة من المعاني بحيث يكون هذا التنظيم أصيلا وفريدا.

تعريف سيد:الإبداع هو تلك العملية التي يقوم بها الفرد وتؤدي إلى اختراع شيء جديد بالنسبة إليه .

تعريف الكسندرو روشكا:عرف الإبداع بأنه النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجدة والفائدة من اجل المجتمع (روشكا.1998: 6)

يرى olila: إن الإبداع هو القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد.
(جلولي.2003:59).

يعرفه جيلفورد: انه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها.

تعريف ملكيتون:الإبداع يقصد به مجموعة من مزيج القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن إن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلي نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم. (مسلم.2010:19)

أما Golton: فعرفه بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على انه جديد". (سكارنه. 2011:16)

كما عرفه smith علي انه عملية يتم من خلالها إيجاد علاقة بين متغيرين لم يتم التطرق لها مسبقا.

أما روبينز فقد عرف الإبداع بأنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة ارتباط غير عادي. (سكارنه. 2011:16)

ومن هذه التعاريف نجد إن هناك اختلاف بين العلماء في تعريف الإبداع فنجد انه هناك من العلماء من ركز عليه من حيث انه عملية، وهذا مجده عند ملكينون وميدنك لما قالوا انه عملية تمتد عبر الزمن، أو هو صب عدة عناصر متباعدة في قالب واحد.

أما الاتجاه الثاني فركز عليه من حيث جانب الإنتاجية وهذا نجده في تعريف روجرز والكسندرو روشكا.

وهناك من رأى انه سمة ونمط. ويذهب آخرون لقول إن الإبداع هو التنظيم لمجموعة من الأشياء بطريقة جديدة، تكون ذات الأصالة والجدة و فريدة.

ويمكن استنتاج تعريف للإبداع بأنه:

الإبداع هو مجموعة الخصائص والسمات التي يتمتع بها الشخص من ذكاء، و فطانة، وحساسية للمشكلات، ومرونة في التفكير، والعمليات التي يقوم بها من اجل صياغة أفكار تتميز بالأصالة، والجدة، والقابلية لتحقيق، وذلك لتحقيق المنفعة للمجتمع والمنظمة.

1-2- نظريات الإبداع :

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات في علم النفس والإدارة، الإبداع بمستويات مختلفة، كل حسب اهتمامه و منطلقا ته، لذلك سوف نعرض نظريات مختلفة في الإبداع لعلماء النفس وعلماء الإدارة، وهي:

1-2-1- نظرية الترابطية :

ترعرعت هذه النظرية ضمن المنهج الترابطي، مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، وبرز مؤيدي هذه النظرية ممثلها ج. مالتزمان J.Maltzman وميدنيك Midnick اللذان يريان إن الإبداع تنظيماً للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلاً لمنفعة ما، ويقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً.

إن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة، والتواتر الإحصائي للترابطات، ولذلك يعتبر ممثلو هذا الاتجاه بأنهم أسهموا في بحث الإبداع.

وهناك بعض المسلمات بان العملية الترابطية خصوصاً الترابطات عبر التشابه تلعب دوراً كبيراً في العملية الإبداعية، لكن يبدو أنه لا نجاح لنظرية تقوم على أساس الترابطات في تفسير الإبداع.

1-2-2-2- نظرية الجشتالتية :

لقد جرت محاولة إعداد نظرية في الإبداع على يد من ممثلي هذا الاتجاه، وهو فيرتايمر Wirteimer، حيث يرى أن التفكير المبدع يبدأ عادة مع مشكلة ما، وعلى وجه التحديد تلك التي تمثل خاصة أو جانب غير مكتمل، وعند صياغة المشكلة والحل ينبغي أن يأخذ الكل بعين الاعتبار، أما الأجزاء فيجب تدقيقها وفحصها ضمن إطار الكل.

ويميز فيرتايمر بين تلك الحلول التي تأتي صدفة أو القائمة على التعلم، وبين تلك التي تتطلب الحدس وفهم المشكلة. والحلول الإبداعية هي تلك الأخيرة، فالفكرة الجديدة هي التي تظهر فجأة على أساس الحدس، لا على أساس السير المنطقي.

وتتطوي النظرية على جملة من الصعوبات وأهمها:

إن الحدس لا يشكل إلا وجه من وجوه الإبداع، فهو الإشارة التي تسبق الحل حيث يكون مبهماً محتفظاً بطابع الشبه غامض (روشكا. 1998: 19).

1-2-3- نظرية السلوكية :

ظهرت هذه النظرية في رحاب الاتجاه السلوكي، يقول كروبلي Cropley أن ممثلي هذه النظرية حاولوا دراسة ظاهرة الإبداع من الخطوط الأساسية لاتجاههم، الذي يفترض أن النشاط أو السلوك الإنساني هو في جوهر المشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، علما أن هذه العلاقة من حيث أليتها لا تختزل غير واضحة

ويدخل ضمن هذا الإطار الاشتراط الإجرائي، الذي يرى إن الطفل يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط مع نوع من التعزيز، الذي يعزز به السلوك انطلاقا من تكوين العلاقة بين المنبه و الاستجابة، بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها، واستبعاد الغير مرغوب فيها، أي أن الطفل حسب ذلك، لديه القدرة على تنفيذ الاستجابة المبدعة بناء على تعزيز أو إحباط الاداءات المبدعة لديه. (روشكا.1998: 20).

1-2-4- نظرية جيلفورد:

غالبا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات والعوامل، حيث تستند إلى العقل، وتتساوى مع منطلقات سبيرمان وثرستون، غير أن جيلفورد ادخل الخصائص لا استعداديه مثل الطبع والدافعية التي ترتبط بالإبداع إلا انه لم يولها اهتماما كافيا.

لقد ميز الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العملي وهي:

- الطلاقة
- المرونة
- الأصالة
- الحساسية اتجاه المشكلات
- إعادة بناء المشكلات
- ولقد صنفت العوامل الاستعدادية لتفكير المبدع (الإنتاجي) حسب وجهة نظر جيلفورد في مجموعة استعدادات "افتراقية" المبدعة.

ما يأخذ على هذه النظرية انه تتوقف عند العوامل العقلية للإبداع بصورة أساسية وكذلك تناوله للدور الدينامي لعوامل الوسط أو البيئة بشكل تجريدي. (روشكا.1989: 21-22)

1-2-5- نظرية March & Simon: (مسلم.2010: 16)

فسرت هذه النظريات الإبداع من خلال المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية الإبداع خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، وبدائل، حيث عزينا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في بيئة الخارجية) أو الداخلية.

1-2-6- نظرية Burns&Stalker:(مسلم. 2010: 16)

وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم بيئة العمل سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

1-1-2-7- نظرية Wilson:(مسلم. 2010: 16-17)

بينت عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي إدراك التغيير واقتراح التغيير ونسبتي التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث المتباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة ازدادت المهام الغير روتينية. مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتولد اقتراحات، وتزيد من مساهمة أغلبية أعضاء المنظمة .

1-2-8- نظرية Harvey& Mill : (مسلم. 2010: 17)

قد استفادا مما قدمه كل من (March&Simon) و (Burns & Stalker) فانصب التركيز على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول)

فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها، أو البحث بهدف تقدير أي

الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة، أو اختيار الحل. إذ تسعى المنظمات إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وتسعى إلى استحضار الحلول الإبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المعلومات.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، فكلما زاد مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهةها .

1-2-9- نظرية Hang&Aiken: (مسلم. 2010: 18)

تعد من أكثر النظريات شمولية، أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برنامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع كآتي:

1- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي

2- الروتينية: سلوكات ومعتقدات تنظيمية.

3- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

4- مرحلة التقويم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

1-2-10- نظرية Zaltman&Others: (مسلم. 2010: 18)

تنظر هذه النظرية إلى الإبداع أنه عملية تتكون من مرحلتين، مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه ممارسة، أو فكرة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليس فردية، وأضافوا متغيرات جديدة هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع .

1-2- التطور التاريخي للإبداع والإدارة الإبداعية :

يحتل الإبداع والمبدعون منذ القدم مركزا بارزا في حركة الفكر الإنساني، وفي كل مراحل تطور الفكر يعتبر الإبداع فعلا غير مألوف، ودعوة للاختلاف مع الفكر السائد لتطور إلى الأفضل،

ويمكن هذا الاختلاف مشكلة المبدعين في مجتمعاتهم، وقد شهدت الحضارة اليونانية القديمة تفجير طاقات الإبداع الفلسفي. والإبداع في مصر القديمة يرتبط بالانجاز، وكان المبدع في مجال من المجالات يكافأ من الملك ويرقى في المناصب الرسمية للدولة، ونجد في الإسلام خير معين للإبداع، فقد أمرنا الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم بالتدبر، والنظر، والتفكير، وفتح الشرع أمامنا باب الاجتهاد والقياس، وغير ذلك من الأمور التي تدفع الفرد إلى الارتقاء والإبداع.

إن دراسة الإبداع لم تتم في إطار منهجي إلا في الخمسينيات من القرن العشرين على يد جيلفورد، تايلور، وتورنس، وروجرز وغيرهم، وقد سبقت هذه المحاولات جادة قام بها جالتون، وسبيرمان.....

وفيما يتعلق بمفهوم الإدارة الإبداعية فترجع إلى شركة إيستمان كوداك الذي طبقت فيما بعد شركات الأمريكية والكندية، ويمثل هذا المكتب شبكة لا مركزية، يكون الموظفون فيها مسئولين عن البحث عن الأفراد الذين يلعبون أدوارا هامة ضمن عملية الابتكار، وتكون مهمة مكتب الإبداع إدارة وتنظيم توليد الأفكار، وفحص القيود المبدئية على الفكرة، وبعد ذلك أصبحت الشركات لا تستغني عن إدارة الإبداع داخل المنظمة، وأصبح ينفق على هذه الإدارات مبالغ طائلة. ففي أواخر الثمانيات كانت الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، واليابان، والبريطاني، وفرنسا تنفق ما إجماليه 630 مليون دولار أمريكي يوميا في البحث والتطوير. (ابوالعلاء. 2013: 281-283)

2-2- مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف خلف سكارنة الإبداع الإداري بأنه عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف، أو المدير بقدرته عن الخروج عن التسلسل العادي، أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات، والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة. عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال (السكارنة. 2011: 19).

يشير قاموس ويسترن إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع، يعني ذلك أنه من ضروري أن يظهر العمل الإبداعي على شكل أصيل، لم يكن معروفاً سواً كان في مجال الإنتاج أو الميكانيكي (العجلة. 2009: 13).

الإبداع الإداري هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون، والتي تساعد على انجاز عمليات إدارية جديدة أو برامج تطوير العاملين، جديدة في مضمونها وشكلها، أو نظام إداري جديد..... كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع وقد يشير الإبداع الإداري كذلك إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري، وإنتاج المنتجات، وتقديم الخدمات. (عزة، عدنان. 2014: 116)

كذلك يعرف بأنه "إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديهم وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية، ومحاولة التغلب عليها، من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم".

الإبداع الإداري يشير إلى قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة، يمكن أن تلقى التجاوب الأمتل من العاملين، وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يعرفه كاظم بأنه "الإبداع الذي يشير إلى التغيرات في هيكل المنظمة أو عملياتها". (جلولي. 2013: 65).

وينظر كل من منصور وفرحات إلى الإبداع الإداري على أنه الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل أساسي ومباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين.

علاقات العمل، أو تطبيق أفكار استخدام تكنولوجيا حديثة كتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين. (جلولي. 2013: 66).

وكذلك يمكن تعريف الإبداع الإداري أنه قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وإيجاد طرائق وأساليب إدارية لم يسبق وان استحدثت من تحقيق المنفعة. (زازل. 204: 56).

كما يعرف على أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبني على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية، ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة والقوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد أفكار وحلول مبتكرة. (كريم، خلف. 2010: 39).

إن تعددت مفاهيم الإبداع الإداري فهناك من رأى انه إدراك المدير والموظفين للقدرة الكامنة وهناك من عرفه انه تغيرات في هيكل المنظمة، وهناك من قال انه القدرة على استعمال الأساليب التفكير الحديثة أو هو القدرة على إيجاد حلول جديدة.

ومما سبق يمكن أن نخلص إلى تعريف الإبداع الإداري بأنه هو القدرة على إيجاد حلول وأفكار تتميز بالأصالة والمرونة والطلاقة وتخص الجانب الإداري في المنظمة، وتساعد المنظمة على المنافسة.

2-3- خصائص الإبداع الإداري :

إن للإبداع مجموعة من الخصائص تتلخص فيمايلي:(أبو العلاء.2013: 280-281)

- إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، والطلاقة، والأصالة، والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف .
- إن الإبداع ذات مراحل متعددة ينتج عنه فكرة جديدة، أو عمل جديد
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بضرورة أن يكون ماديا ملموسا، فقد يكون في صورة منتج، أو فكرة، أو خدمة، أو رؤية معينة.
- أن الإبداع ليس ظاهرة فردية فقط، بل يمكن ممارسته على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة.
- إن الإبداع سلوك إنساني هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها، ويتفاعل معها الفرد فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.
- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع وعليه لابد من إدراك الحقائق التالية لتنمية الإبداع ورعايته:
- الإبداع ظاهرة اجتماعية، يتفاعل فيها الفرد المبدع مع المجتمع المحتضن للإبداع، وليس مجرد سلوك فردي.

2-4- عناصر الإبداع الإداري:

2-4-1- الطلاقة:

يقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار من موضوع معين وفي وحدة زمنية ثابتة، وقد ثبت وجود أربع أنواع للطلاقة: (ابو العلاء. 2013: 288)

- الطلاقة اللفظية
- الطلاقة التعبيرية
- طلاقة التداعي
- الطلاقة الفكرية

كذلك يقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أن لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، ومن صور الطلاقة: (جلولي 2013: 72).

- الطلاقة اللفظية: هي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني .
- الطلاقة البصرية : وهي دقة وسرعة على إدراك الإبصار .
- الطلاقة الارتباطية : وهي سرعة توليد علاقات معينة .
- الطلاقة الفكرية : سرعة توليد أفكار و مفردات .

2-4-2- المرونة :

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة، وليست من أنواع الأفكار المتوقعة عادة، وتغيير توجه أو تحويل مسار التفكير، مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً، وقابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة. (العواد. 2005: 17).

ويقصد بالمرونة أيضاً القدرة الفرد على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد للتكيف السريع مع التطور رأياً و المواقف الجديدة، ويقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي هي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً. (رضا. 1435: 35-36)

2-4-3- الأصالة:

وهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشكلات، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.(على، حاكم.2015: 183) يعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة ولكي تكون الفكرة جديدة يجب أن تكون جادة وماهرة وقادرة . (النتيفات . 2006: 24)

2-4-4- الحساسية للمشكلات :

وتعني رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها، وجوانبها، وإبعادها، وآثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني إدراك نواحي القصور، والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد.(أبو العلاء.2013: 289)

كذلك هي الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعيفة في البيئة، أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف.(العواد . 2005: 18)

2-4-5- القدرة على التحليل و الربط:

ويقصد بها إي إنتاج إبداعي تفتيت إي عمل إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ،فالقدرة على التحليل تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء. (العازمي.2006: 55)

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو تأليف علاقة جديدة.(على،حاكم . 2015: 185)

2-4-6- الاحتفاظ بالاتجاه:

إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائمًا، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار عليه، وتتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.(على، حاكم.2015: 185)

2-4-7- قبول المخاطرة:

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد أو تقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة، والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (العجلة. 2009: 30)

2-5- مبادئ الإبداع الإداري :

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة مراعاتها لتكون نامية بأساليب مبدعة منها : (أبو العلاء . 2013: 287)

- العمل على إيجاد جو من التفاهم والألفة في بيئة العمل .
- الاقتناع بأهمية الإبداع الإداري على مستوى العاملين والقيادة .
- تنمية القوى البشرية .
- اللامركزية في التعامل .
- التخلي عن الروتين .
- الاعتقاد أن فوائد الإبداع الإداري للمنظمة والإفراد .
- تدعيم الجانب الإنساني .
- إعلاء شأن مبدأ المشاركة، الفهم التام لرسالة المنظمة وأهدافها، والعمل على تحقيقها .
- إسناد ودعم الأفكار الجديدة .
- التحدي: وضع الشخص المناسب في مكان المهارات والتفكير الإبداعي.

2-6- أهمية الإبداع الإداري :

لقد أصبح الحديث عن الإدارة وتطوير والإبداع امراً مألوف بين أوساط الكتاب والباحثين والمديرين، وهو يمثل احد محاور المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة ، وينظر الكثير إلى إدارة الإبداع على أنها عامل المنافسة بالغ الأهمية والحيوية، وليست شيء حسنا فقط فالإبداع مورد مهم قيم ينبغي تعزيزه وتطويره، وعدم السماح بهدره في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالموهب المبدعة والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، ويقدر ما تولي المنظمات اهتمام وعناية لإدارة الإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها، وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة أو الكوكبة، والمنافسة الشديدة والاتفاقيات الدولية بشأن

حرية التجارة، والثورة المعلوماتية، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، وبناء ثقافة تساند النشاط الإبداعي لتحقيق العدالة. (حريم .2010: 308)

كذلك تبرز أهميته في مايلي:

- تطوير وتنمية المعارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
 - يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
 - يوضح للعاملين مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
 - يساعد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية .
 - يدفع الأفراد للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
 - يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة مستمرة .
- 2-7- مراحل الإبداع الإداري :**

انفقت العديد من الأدبيات إن الإبداع يتم من خلال مراحل خمسة أساسية، وهي كمايلي:(عزة ،عدنان. 2014 : 122)

2-7-1- مرحلة الإعداد Preparation :

يتم في المرحلة تجميع أكبر قدر من المعلومات لاكتشاف بصيص الضوء لحل المشكلة، وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل، حيث ان زيادة عدد البدائل، يزيد من احتمالية التوصل على حل من درجة عالية من الجودة، مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل.

2-7-2- مرحلة الترقب Incosation :

ويطلق على هذه المرحلة التأمل أو إعادة توجيه مجهودات الشخص المبدع، حيث يرجع خطوة إلى المشكلة، ويطلق العنان للفكرة، حيث تتواجد في عقل الفرد كمية ضخمة من المعلومات

المخترعة، والتي يتم ترتيبها وتحسينها، واستبعاد الغير مناسب منها، وإعادة التنسيق بينها في توليفة جديدة تمثل حل مبتكر.

2-7-3- مرحلة التنوير ILLumintion :

غالبا ما تنتهي مرحلة الترقب بالتوصل إلى حلول جيدة، عادة ما نتبلور، وتصل إلى مرحلة النضج، فتظهر في عقل المدرك كومضة، وكثيرا ما يكون الحل على درجة عالية من الجودة .

2-7-4- مرحلة الإثبات Verification:

وهي مرحلة التجهيز وتطوير وتعديل الفكرة، لتصبح في أفضل شكل ممكن، حتى يمكن للآخرين فهمها، أو يمكن مشاركتها مع الآخرين.

2-7-5 - مرحلة التنفيذ Implementation:

بعد التحقق من مدى جدوى الحلول أو الأفكار المقدمة، تأتي مرحلة التنفيذ حيث أن الحلول التي لا يمكن تنفيذها تفقد مصداقيتها .

ومما سبق يتضح أن الإبداع ما هو إلا عقلية تمر لعدة مراحل إبتداءا من مرحلة إعداد، والتي تتميز بإنتاج أكبر عدد من الأفكار إلى مرحلة التنفيذ حيث يتم تنفيذ الفكرة لتعرف على مدى جدواها في حل المشكلة المطلوبة، وقد تستغرق هذه العمليات فترة زمنية قصيرة و قد تطول، وذلك حسب سمات وصفات الإبداعية للقائد، و مدى قدرة الإدارة على استخدام أساليب تنمية الإبداع والتي يمكن من خلالها تنمية القدرات الذهنية و العقلية لديه .

2-9- الخصائص التنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري :

هناك دراسات قامت بنتناول العوامل التي تساعد أو تعرقل الإبداع الإداري، ولكن لا يمكن تعميم هذه العوامل على جميع أشكال الإبداع في المنظمات، لذلك فإنها توضح المجالات التي توجد فيها اتجاهات واضحة في الأدبيات البحث وهي : (أبو العلاء . 2013 : 284)

2-9-1- القيادة : حيث يتوقع أن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تسهيل الإبداع، على عكس النمط الآخر الديكتاتوري الذي يكبح الإبداع.

2-9-2- الخصائص الوظيفية: حيث أن التصرف طبقا لتقرير المواقف يرتبط ايجابيا مع الإبداع.

2-9-3- الهيكل: حيث أن الهياكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم يؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاز من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع.

2-9-4- المناخ: حيث أن الإبداع يتم في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار، ويدعم تحمل المخاطر، والتحدي، والتسامح مع الجدل العنيف.

2-9-5- الثقافة: حيث أن الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية والخطوط الفاصلة للأدوار تعيق الإبداع.

2-10- معوقات الإبداع الإداري في المنظمات :

من المفيد بل ومن الضروري التعرف على العوامل التي تعيق تحقيق الانجازات والإبداع، ويمكن تصنيف القوى والعوامل التي تقف عائقا أمام الإبداع وتطويره إلى: (حريم.2009: 311-309)

2-10-1- معوقات الشخصية / الفردية:

أهم المعوقات الفردية للإبداع مايلي:

- ❖ البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- ❖ المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
- ❖ البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
- ❖ السعي ليكون الفرد عمليا جدا.
- ❖ تجنب الغموض.
- ❖ الخوف من الفشل.
- ❖ عدم اللعب واللهو إثناء العمل.
- ❖ إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.

- ❖ اعتقاد الفرد انه ليس مبدعا.
- ❖ الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحرق.
- ❖ انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا أهمية له.
- ❖ الخوف من تحمل المسؤولية.
- ❖ شعور الفرد بان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

2-10-2- معوقات من قبل المدير :

أن ممارسات المدير غير السليمة قد تشل الإبداع، ويشير الكاتب كاتنر Katener إلى القواعد العشرة التي تشل الإبداع:

- ❖ النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الأدنى.
- ❖ إصرار المدير على أن العاملين يحتاجون لموافقتهم يجب أن يملوا على المستويات الإدارية الأخرى للحصول على توافيقهم
- ❖ الطلب من الإدارات والأفراد إن يتحدى كل منهم الآخر.
- ❖ النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
- ❖ النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علاقة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاع على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- ❖ السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكرارا .
- ❖ اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم، والتغيير بسرعة، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- ❖ التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية .
- ❖ وفوق كل شيء لا تنسى انه المستوى الأعلى ويعلم كل شيء هام عن العمل.

2-10-3- المعوقات التنظيمية :

إما معوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها :

- ❖ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- ❖ عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- ❖ المناخ التنظيمي غير صحي.
- ❖ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- ❖ تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.....الخ.
- ❖ سوء إدارة الصراع.
- ❖ العمليات الإدارية الغير سليمة بما في ذلك القيادة والاتصال واتخاذ القرارات...الخ.
- ❖ عدم توافر الموارد اللازمة .

2-11- علاقة القيادة التحويلية والإبداع الإداري من الناحية النظرية:

إن التغييرات المتسارعة التي تحدث في العالم أوجبت على القادة والمدراء أن يوفر البيئة الملائمة للإبداع، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة، فالقائد الإداري الناجح هو من تكون القدرة على تحفيز واستثارة مرؤوسيه لتقديم أفضل أساليب والطرق لأداء الأعمال فيمالي يتم عرض علاقة بين الإبداع الإداري والسلوك القيادي التحويلي: (العازمي.2006).

1- التأثير المثالي: يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجا لروح الإبداع، لكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الإبداع وعل الهام الآخرين. فصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير في فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، فالقدرة على الاقناع من السمات الاساسية للقائد بحيث يجب ان يتحلى بها، يجب ان يكون قادرا على اثاره الحماس اخرين للإبداع.

2- الاستثارة الفكرية: تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من اهم العوامل التي تشجع التابعين على الإبداع حيث أن إتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات تشعرهم بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح تحسينات والتعديلات، وقد أكدت الدراسات والأبحاث في مجال القيادة والابداع على أن اتباع اسلوب المشاركة في جميع المستويات الادارية يشجع الافراد على اظهار ما لديهم من قدرات ابداعية.

3- الحفز الالهامي: إنَّ اهتمام القائد بالعمل، وحرصه على اداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لي تحقيق النجاح اذ لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات، فالقائد الذي يخبر الموظفين بان هناك مقابل لكل ابداع في العمل يوفر لديهم دافعا نفسيا يدفع التابعين الي تقديم أفضل ما لديهم من قدرات.

4- الإعتبار الفردي: تعود قدرة المنظمة على تحقيق اعلى قدر من الكفاءة والانتاجية الى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بالدفء العلاقات الانسانية، وما يسوده من روح الثقة والاحترام والألفة، ولقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه. يؤكد النمر على أن مسؤوليات القائد الإداري الناجح هي خلق بيئة اجتماعية تساعد على الإبداع داخل المنظمة.

خـلاصة :

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى مفاهيم الإبداع الإداري تعددت ومع ذلك فكلها تصب في قالب واحد و هو الإبداع في الجانب الإداري، وهو له عناصر تميزه وهي الطلاقة والمرونة والأصالة، كذلك الإبداع الإداري له أهمية كبيرة خاصة في المنظمات الكبرى، بحيث يعطى المنظمة القدرة على المنافسة والمواجهة.

الْحَبَائِبُ التَّطَبُّقِيَّةُ

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

تمهيد :

في هذا الفصل سوف يتم عرض المنهج المتبع في تحليل وتفسير نتائج الدراسة، كذلك يتم تحديد مجتمع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية وأداة الدراسة والمجال المكاني والزمني وكذلك حددت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1. منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف على انه طريقة من طرق التحليل وتفسير بشكل علمي، ويعبر تعبيراً كمياً أو كيفياً عن الظاهرة المدروسة، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و خصائصها، أما التعبير الكمي يعطي للظاهرة وصفا رقمياً. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة آراء الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حول الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التحويلية .

2- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:

أ. المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التابعة لجامعة محمد بوضياف المسيلة. الواقعة بحي اشبيليا. (انظر الملحق رقم 2)

ب المجال الزمني: قامت الباحثة بتطبيق دراسة خلال الفترة الممتدة من 19 إلى 26

فيفري 2017.

ج . المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي بلغ عددها 54 موظف و موظفة، واستقاء البيانات منهم عن طريق أسلوب الحصر الشامل.

وقد تم اخذ عينة استطلاعية من المجتمع الاصلي بلغت (8) افراد. وطبقت الدراسة الاساسية على (46) فرد حيث تم استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية.

4- الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بزيارة أولية إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة موجودة بالفعل لدى الموظفين بالكلية، وكذلك التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من (8) موظفين ونتائج المتوصل اليها في دراسة الاستطلاعية تتضح من خلال عرض اداة الدراسة وخصائصها سيكومترية.

5. أداة الدراسة وخصائصها سيكومترية:

استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات نظرا للوقت المسموح به وكذلك طبيعة المعلومات التي سوف يتم جمعها، والمنهج المتبع .

وقد تم الاستعانة بالاستبانة جاهزة من دراسة (محمد كريم / حسني سعيد خلف) سنة (2010) ونظرا لانها طبق في بيئة الفلسطينية حيث تختلف من حيث الثقافة فقد تم إعادة حساب الصدق وثبات لها و تعديلها.

تتكون الاستبانة من محورين أساسيين هما:

المحور الأول: الإبداع الإداري و الذي يشتمل على (20) عبارة؛

المحور الثاني: القيادة التحويلية والتي تتدرج ضمنها أربعة أبعاد وهي كآتي

1. التأثير المثالي: عبارات من 1 الى 8؛

2. الاستثارة الفكرية: عبارات من 9 الى 14؛

3. الحفز الإلهامي: عبارات من 15 إلى 26؛

4. الاعتبار الفردي: عبارات من 27 إلى 33؛

وقد كانت الإجابة لكل بند مكونة من 5 إجابات، كذلك تم حساب المدى

$$5-1=4$$

$4/5=0,80$ والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(2): يوضح مقياس الإجابات على البنود.

التصنيف	غير متوفرة على الإطلاق	غير متوفرة	متوفرة إلى حد ما	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5
طول الفترة	1,80.1	1,81	3,40.2,61	4,20.3,41	54,21

1. الصدق :

1.1 . الصدق الظاهري : لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (5)، وبناءا على الملاحظات المحكمين تم تعديل الاستبانة. (أنظر الى الملحق رقم 3)

2.1 صدق البنود : ولحساب صدق البنود تم استخدام معادلة لوشي

$$\text{صدق البند} = \text{ع م لا} - \text{ع م نعم/ن}$$

. ع م نعم: عدد المحكمين الذين قالوا تقيس .

. ع م لا: عدد المحكمين الذين قالوا لا تقيس .

. ن: عدد الإجمالي للمحكمين

1. صدق البنود لمحور الإبداع الإداري:

جدول رقم (3) يوضح صدق البند لمحور الإبداع الإداري

الصدق البند	العبارات
0,60	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد
1	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين
0,20	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات التي تعترض سير العمل
0,60	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للقيام بالعمل بتلقائية و يسر
0,60	لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
0,60	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة
0,60	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
0,60	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى
0,60	لدي القدرة للنظر للأشياء من زوايا مختلفة
0,60	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح و الدرجات العليا في الحياة
0,60	أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل
0,60	لا أنتازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها
0,60	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر
0,60	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
0,60	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
0,60	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل

1	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه
0,60	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل
1	أقبل انتقادات الآخرين بصدق ورحب
0,60	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارتي بالحجة وبالبرهان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن صدق البند (2) والبند(17) والبند(19) بلغت درجة

صدق البند لديهم (1) بمعنى انه صادق ؛

أما البند رقم (1) و(4) و(5) و(6) و(7) و(8) و(9) و(10) و(11) و(12) و(13) و(14) و(15) و(16) و(18) و(20) فبلغت درجة صدق البند 0,60 وهي متوسطة؛

أما البند رقم (3) فبلغت درجت صدق البند فيه 0,20 أي ضعيف الصدق

2. صدق البند لمحور القيادة التحويلية :

جدول رقم (4) يوضح الصدق البند لمحور القيادة التحويلية؛

صدق البند	البند
0,20	يملك رؤية واضحة للمستقبل
1	يحوز على احترام الآخرين و ثقفتهم و إعجابهم به
0,60	يلتزم بالقيم المتلى في سلوكه
0,60	يتمتع بثقة ذاتية عالية
0,60	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به
0,60	يتمتع بقدر كبير من النزاهة
0,60	صاحب قيم و قناعات واضحة و قوية
0,60	حازم في اتخاذ القرارات

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

0,60	يزيد من التفاؤل بالمستقبل
0,60	يستثير في مرؤوسيه الإبداع و التجديد
0,60	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير
1	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل
0,60	يحس بمشاعر العاملين معه
0,20	يسمح بقدر كبير من المخاطرة
0,60	يتعرف بالأخطاء عند اكتشافها
0,60	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة
0,60	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة
0,60	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل
0,60	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس
0,60	تتسجم أقواله مع أفعاله
0,60	يسعى إلى تحقيق أكثر مما هو متوقع
0,60	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة
0,60	يشارك العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة
0,60	يعمل على دعم روح الفريق الواحد
0,60	يطلع العاملين على أهداف المنظمة
0,60	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل
0,60	يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين
0,60	يقدر مجهودات الآخرين و يتعرف بها
0,60	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره
0,60	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه
0,60	يركز على التعليم الذاتي المستمر
0,60	يحرص على تحقيق احتياجات و رغبات الموظفين
0,60	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن البند رقم (2) و (12) بلغت درجة الصدق البند لديهم 1 أي بمعنى أن صادق تماما .

أما البند رقم (3) و (4) و (5) و(6) و(7) و (8) و (9) و(10) و(11) و(13) و (15) و(16) و(17) و(18) و(19) و(20) و(21) و(22) و(23) و (24) و(25) و(26) و(27) و(28) و(29) و(30) و(31) و(32) و(33) فقد بلغت درجة صدق البند لكل بند من هذه البنود 0,60 بمعنى متوسط الصدق .

أما البند رقم (1) و(14) فقد بلغ صدق البند 0,20 أي أن درجة الصدق لهذين البندين ضعيفة.

3. صدق المحور: وتم حساب صدق المحور من خلال معادلة لوشي ،

معادلة لوشي لصدق الاستبيان = مج ص ب/ن

حيث : مج ص ب: هي مجموع المعادلات صدق البنود.

ن : العدد الكلي لبنود المحور

الجدول رقم(5) يوضح صدق محاور الاستبانة؛

المحور	عدد البنود	درجة
الإبداع الإداري	20	0,64

0,58	33	القيادة التحويلية
0,61	53	المجموع

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن المحور الأول الذي يمثل الإبداع الإداري الذي بلغ عدد بنوده (20) بند قد بلغ صدق الكلي للمحور (0,64) أي أن المحور مقبول. والمحور الثاني الذي يمثل القيادة التحويلية بإبعادها الأربعة الذي يحتوي على (33) بند فبلغ الصدق الكلي للمحور (0,58) بمعنى أن المحور مقبول .

أما الصدق الكلي للاستبانة فقد بلغ (0,61) وعدد البنود (53) بند والاستبانة بشكل عام مقبولة.

4. صدق الاتساق الداخلي:

بعد أن تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة التخصص من أجل التحكيم واخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار و عدل ما وجب تعديله ، فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجموعة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة ، حيث بلغ عددها ثمانية (8) أفراد. وتم حساب معامل الارتباط كل بند بالمحور الذي ينتمي إليه.

1.4. صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري :

جدول رقم (6): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري؛

معامل الارتباط	البند
0,647	أنجز ما يسند اليّ من أعمال بأسلوب متجدد
0,492	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين
0,717	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات التي تعترض سير العمل
0,867	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للقيام بالعمل بتلقائية و يسر
0,808	لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
0,634	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة
0,866	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
0,861	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى
0,631	لدي القدرة للنظر للأشياء من زوايا مختلفة
0,860	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح و الدرجات العليا في الحياة
0,726	أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل
0,898	لا أتنازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها
0,706	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر
0,682	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
0,835	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
0,431	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل
0,590	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه
0,925	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل
0,238	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب
0,720	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارتي بالحجة وبالبرهان

المجموع	0,68
---------	------

عند مستوى دلالة (0,01)

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أن معاملات الارتباط بين كل بند ودرجة الكلية للمحور يتضح أن بنود محور الإبداع الإداري دالة عند مستوى (0,01) مما يدل على ان بنود محور الإبداع الإداري صادقة لما وضعت لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لبنود القيادة التحويلية:

جدول رقم (7): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية.

المجال	البنود	معامل الارتباط
التأثير المثالي	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل	0,926
	يحوز على احترام الآخرين و ثقتهم و إعجابهم به	0,857
	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	0,486
	يتمتع بثقة ذاتية عالية	0,797
	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	-0,016
	يتمتع بقدر كبير من النزاهة	0,881
	صاحب قيم و قناعات واضحة و قوية	0,966
	حازم في اتخاذ القرارات	0,647
الاستثارة الفكرية	يزيد من التفاؤل بالمستقبل	0,895
	يستثير في مرؤوسيه الإبداع و التجديد	0,895

0.969	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير	الحفز الإلهامي
0.969	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	
0.888	يحس بمشاعر العاملين معه	
0.889	يسمح بقدر كبير من المخاطرة	
0.911	يتعرف بالأخطاء عند اكتشافها	
0.897	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	
0.876	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة	
0.853	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	
0.765	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	
0.88	تنسجم أقواله مع أفعاله	
0.860	يسعى إلى تحقيق أكثر مما هو متوقع	
0.889	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	
0.879	يشارك العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة	
0.846	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	
0.928	يطلع العاملين على أهداف المنظمة	
0.815	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	
0.628	يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين	الاعتبار الفردى
0.897	يقدر مجهودات الآخرين و يتعرف بها	
0.911	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع	

	أفكاره	
0,870	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه	
0,901	يركز على التعليم الذاتي المستمر	
0,838	يحرص على تحقيق احتياجات و رغبات الموظفين	
0,799	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	

عند مستوى (0,01)

يتضح من خلال الجدول السابق أن كل عبارات محور القيادة التحويلية دالة عند مستوى دلالة (0,01) مما يدل على أن بنود المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

4. الصدق الذاتي :

يمكن استخراج الصدق من الثبات لوجود ارتباط قوى بين صدق الاختبار وثباته، إذ أن الاختبار الصادق يكون ثابتا دائما. (نقبيل.2016: 165)

وحسب هذه الطريقة يكون :

صدق الذاتي=الثبات/حيث أننا حصلنا على قيمة الثبات الفاكربناخ في محور الإبداع الإداري بلغت (0,95)، ومنه يكون الصدق الذاتي (0,97=√0,95).

وهي قيمة يمكن الوثوق بها.

أما الصدق الذاتي لمحور للمحور الثاني وهو القيادة التحويلية: (0,98=√0,98).

وهي قيمة يمكن الوثوق بها.

2. الثبات: قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (8) موظفين من الكلية

لتأكد من أن الأداة التي سوف تستخدم في جمع البيانات الدراسة ثابتة، وقد تمت

حساب الثبات بواسطة معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتائج كما هو مبين في الجدول

التالي :

جدول رقم (8): بوضوح معامل ألفا كرونباخ لمحور الإبداع الإداري والقيادة التحويلية.

المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الإبداع الإداري	20	0,95
القيادة التحويلية	33	0,98

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات لمحور الإبداع الإداري قد

بلغ (0,95) مما يبين أن قيمة الثبات لهذا المحور مرتفعة وقريبة من (1) أي ان يمكن

للباحثة اعتمادها في الدراسة الأساسية.

وقد بلغ معامل ثبات محور القيادة التحويلية (0,98) وكذلك هو قريب من (1) مما

يعني أن محور القيادة التحويلية مرتفع الثبات، ويمكن للباحثة اعتماد عليها في جمع

البيانات .

6. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق من فروض الدراسة قامت الباحثة بمعالجة بيانات الدراسة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة لوشي لحساب صدق البند، وصدق المحور.
- معامل الارتباط برسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وكذلك لحساب علاقة بين الإبداع الإداري والقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.
- المتوسط الحسابي للبنود والمحاور، وذلك لمعرفة مدى توفر القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وكذلك لمعرفة مدى توفر سمات وخصائص القائد التحويلي لدى القادة الإداريين بالكلية.
- الانحرافات المعيارية.
- النسب المئوية والتكرارات.

تمهيد :

بعد ان تم التطرق الى التراث الجانب النظري للمتغيرات الدراسة، سوف يتم في هذا الفصل عرض الدراسة الاستطلاعية المنهج المتبع في تحليل وتفسير نتائج الدراسة، كذلك يتم تحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة والمجال المكاني والزمني وكذلك حددت الباحثة الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية: قامت الباحثة بزيارة أولية إلى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة موجودة بالفعل لدى الموظفين بالكلية، وكذلك التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من (8) موظفين ونتائج المتوصل اليها في دراسة الاستطلاعية تتضح من خلال عرض اداة الدراسة وخصائصها سيكومترية.

2. منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف على انه طريقة من طرق التحليل وتفسير بشكل علمي، ويعبر تعبيراً كمياً أو كيفياً عن الظاهرة المدروسة، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و خصائصها، أما التعبير الكمي يعطي للظاهرة وصفاً رقمياً. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة آراء الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حول الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة التحويلية .

3- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية:

أ. المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التابعة لجامعة محمد بوضياف المسيلة الواقعة بحي اشبيليا. (انظر الملحق رقم 2)

ب المجال الزمني: قامت الباحثة بتطبيق دراسة خلال الفترة الممتدة من 19 إلى 26 فيفري 2017.

ج. المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

4- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي بلغ عددها 54 موظف و موظفة، واستقاء البيانات منهم عن طريق أسلوب الحصر الشامل.

وقد تم اخذ عينة استطلاعية من المجتمع الاصلي بلغت (8) افراد. وطبقت الدراسة الاساسية على (46) فرد، وقد تم استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية من الدراسة الاساسية.

5. أداة الدراسة وخصائصها سيكومترية:

استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات نظرا للوقت المسموح به وكذلك طبيعة المعلومات التي سوف يتم جمعها، والمنهج المتبع .

وقد تم الاستعانة بالاستبانة جاهزة من دراسة (محمد كريم / حسني سعيد خلف) سنة(2010) ونظرا لانها طبق في بيئة الفلسطينية حيث تختلف من حيث الثقافة فقد تم إعادة حساب الصدق وثبات لها و تعديلها.

تتكون الاستبانة من محورين أساسيين هما:

المحور الأول: ؛ القيادة التحويلية والتي تتدرج ضمنها أربعة أبعاد وهي كآتي

1. التأثير المثالي: عبارات من 1 الى 8؛

2. الاستثارة الفكرية: عبارات من 9 الى 14؛

3. الحفز الإلهامي: عبارات من 15 إلى 26؛

4. الاعتبار الفردي: عبارات من 27 إلى 33؛

المحور الثاني: الإبداع الإداري و الذي يشتمل على (20) عبارة

وقد كانت الإجابة لكل بند مكونة من 5 إجابات، كذلك تم حساب المدى

$$5-1=4$$

$4/5=0,80$ والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم(2): يوضح مقياس الإجابات على البنود.

التصنيف	غير متوفرة على الإطلاق	غير متوفرة	متوفرة إلى حد ما	متوفرة بدرجة كبيرة	متوفرة بدرجة كبيرة جدا

الدرجة	1	2	3	4	5
طول الفترة	1,80.1	1,81	3,402,61	4,203,41	54,21
		2,60			

1. الصدق :

1.1. الصدق الظاهري : لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (5)، وبناء على الملاحظات المحكمين تم تعديل الاستبانة.(أنظر الى الملحق رقم 3)

2.1 صدق البنود :ولحساب صدق البنود تم استخدام معادلة لوشي

صدق البند = ع م لا - ع م نعم/ن

. ع م نعم: عدد المحكمين الذين قالوا تقيس .

. ع م لا: عدد المحكمين الذين قالوا لا تقيس .

.ن: عدد الإجمالي للمحكمين

1. صدق البند لمحور القيادة التحويلية :

جدول رقم (3) يوضح الصدق البند لمحور القيادة التحويلية؛

البنود	صدق البند
يمتلك رؤية واضحة للمستقبل	0,20
يحوز على احترام الآخرين و تقتهم و إعجابهم به	1
يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	0,60
يتمتع بثقة ذاتية عالية	0,60
يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	0,60
يتمتع بقدر كبير من النزاهة	0,60
صاحب قيم و قناعات واضحة و قوية	0,60
حازم في اتخاذ القرارات	0,60
يزيد من التفاؤل بالمستقبل	0,60
يستثير في مرؤوسيه الإبداع و التجديد	0,60

0,60	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير
1	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل
0,60	يحس بمشاعر العاملين معه
0,20	يسمح بقدر كبير من المخاطرة
0,60	يتعرف بالأخطاء عند اكتشافها
0,60	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة
0,60	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة
0,60	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل
0,60	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس
0,60	تتسجم أقواله مع أفعاله
0,60	يسعى إلى تحقيق أكثر مما هو متوقع
0,60	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة
0,60	يشارك العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة
0,60	يعمل على دعم روح الفريق الواحد
0,60	يطلع العاملين على أهداف المنظمة
0,60	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل
0,60	يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين
0,60	يقدر مجهودات الآخرين و يتعرف بها
0,60	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره
0,60	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه
0,60	يركز على التعليم الذاتي المستمر
0,60	يحرص على تحقيق احتياجات و رغبات الموظفين
0,60	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن البند رقم (2) و (12) بلغت درجة الصدق البند لديهم 1 أي بمعنى أن صادق تماما .

أما البند رقم (3) و (4) و (5) و (6) و (7) و (8) و (9) و (10) و (11) و (13) و (15) و (16) و (17) و (18) و (19) و (20) و (21) و (22) و (23) و (24) و (25) و (26)

و(27) و(28) و(29) و(30) و(31) و(32) و(33) فقد بلغت درجة صد البند لكل بند من هذه البنود 0,60 بمعنى متوسط الصدق .

أما البند رقم (1) و(14) فقد بلغ صدق البند 0,20 اي أن درجة الصدق لهذين البندين ضعيفة.

2- صدق البنود لمحور الإبداع الإداري:

جدول رقم (4) يوضح صدق البند لمحور الإبداع الإداري

العبارة	الصدق البند
أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	0,60
أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	1
أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات التي تعترض سير العمل	0,20
لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للقيام بالعمل بتلقائية و يسر	0,60
لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	0,60
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة	0,60
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	0,60
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى	0,60
لدي القدرة للنظر للأشياء من زوايا مختلفة	0,60
أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح و الدرجات العليا في الحياة	0,60
أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	0,60
لا أتنازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها	0,60
أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر	0,60
أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	0,60
أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	0,60
أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل	0,60
أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	1
لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	0,60
أقبل انتقادات الآخرين بصدق ورحب	1

0,60	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارتي بالحجة وبالبرهان
------	---

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن صدق البند (2) والبند(17) والبند(19) بلغت درجة صدق البند لديهم (1) بمعنى انه صادق ؛

أما البند رقم (1) و(4) و(5) و(6) و(7) و(8) و(9) و(10) و(11) و(12) و(13) و(14) و(15) و(16) و(18) و(20) فبلغت درجة صدق البند 0,60 وهي متوسطة؛

أما البند رقم (3) فبلغت درجت صدق البند فيه 0,20 أي ضعيف الصدق

3. صدق المحور: وتم حساب صدق المحور من خلال معادلة لوشي ،

معادلة لوشي لصدق الاستبيان = مج ص ب/ن

حيث : مج ص ب: هي مجموع المعادلات صدق البنود.

ن : العدد الكلي لبنود المحور

الجدول رقم(5) يوضح صدق محاور الاستبانة؛

المحور	عدد البنود	درجة
القيادة التحويلية	33	0,58
الابداع الاداري	20	0,64
المجموع	53	0,61

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن المحور الثاني الذي يمثل الإبداع الإداري الذي بلغ عدد بنوده (20) بند قد بلغ صدق الكلي للمحور (0,64) أي أن المحور مقبول.

والمحور الاول الذي يمثل القيادة التحويلية بإبعادها الأربعة الذي يحتوي على (33) بند فبلغ الصدق الكلي للمحور(0,58) بمعنى أن المحور مقبول .

أما الصدق الكلي للاستبانة فقد بلغ (0,61) وعدد البنود (53) بند والاستبانة بشكل عام مقبولة.

4. صدق الاتساق الداخلي:

بعد أن تم عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة التخصص من أجل التحكيم واخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار و عدل ما وجب تعديله ، فقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجموعة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة ، حيث بلغ عددها ثمانية (8) أفراد. وتم حساب معامل الارتباط كل بند بالمحور الذي ينتمي إليه.

1. صدق الاتساق الداخلي لبنود القيادة التحويلية:

جدول رقم(6): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية.

المجال	البند	معامل الارتباط
التأثير المثالي	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل	0,926
	يحوز على احترام الآخرين و تقفهم و إعجابهم به	0,857
	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	0,486
	يتمتع بثقة ذاتية عالية	0,797
	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	-0,016
	يتمتع بقدر كبير من النزاهة	0,881
	صاحب قيم و قناعات واضحة و قوية	0,966
	حازم في اتخاذ القرارات	0,647
	الاستثارة الفكرية	يزيد من التفاؤل بالمستقبل
يستثير في رؤوسيه الإبداع و التجديد		0,895
يثق في قدرات رؤوسيه بشكل كبير		0,969
يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل		0,969
يحس بمشاعر العاملين معه		0,888
يسمح بقدر كبير من المخاطرة		0,889
الحفز الإلهامي	يتعرف بالأخطاء عند اكتشافها	0,911
	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	0,897
	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة	0,876
	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل	0,853

0,765	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	الاعتبار الفردى
0,88	تنسجم أقواله مع أفعاله	
0,860	يسعى إلى تحقيق أكثر مما هو متوقع	
0,889	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	
0,879	يشارك العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة	
0,846	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	
0,928	يطلع العاملين على أهداف المنظمة	
0,815	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل	
0,628	يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين	
0,897	يقدر مجهودات الآخرين و يتعرف بها	
0,911	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	
0,870	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه	
0,901	يركز على التعليم الذاتي المستمر	
0,838	يحرص على تحقيق احتياجات و رغبات الموظفين	
0,799	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	

عند مستوى (0,01)

يتضح من خلال الجدول السابق أن كل عبارات محور القيادة التحويلية دالة عند مستوى دلالة (0,01) مما يدل على أن بنود المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري :

جدول رقم(7): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري؛

البنود	معامل الارتباط
أنجز ما يسند اليّ من أعمال بأسلوب متجدد	0,647
أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	0,492
أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات التي تعترض سير	0,717

	العمل
0,867	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة للقيام بالعمل بتلقائية و يسر
0,808	لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
0,634	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة
0,866	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
0,861	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى
0,631	لدي القدرة للنظر للأشياء من زوايا مختلفة
0,860	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح و الدرجات العليا في الحياة
0,726	أبادر بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل
0,898	لا أتنازل عن أهدافي و أصر على تحقيقها
0,706	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر
0,682	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
0,835	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
0,431	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من عمل
0,590	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه
0,925	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل
0,238	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب
0,720	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة وبالبرهان
0,68	المجموع

عند مستوى دلالة (0,01)

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن معاملات الارتباط بين كل بند ودرجة الكلية للمحور يتضح أن بنود محور الإبداع الإداري دالة عند مستوى (0,01) مما يدل على ان بنود محور الإبداع الإداري صادقة لما وضعت لقياسه.

4. الصدق الذاتي :

يمكن استخراج الصدق من الثبات لوجود ارتباط قوى بين صدق الاختبار وثباته، إذ أن الاختبار الصادق يكون ثابتاً دائماً. (نقيبيل.2016: 165)

وحسب هذه الطريقة يكون :

صدق الذاتي=الثبات\حيث فتحصلنا على الذاتي لمحور للمحور الاول وهو القيادة التحويلية (0,98=√0.98).

وهي قيمة يمكن الوثوق بها.

تحصلنا على قيمة الثبات الفاكرونباخ في محور الإبداع الإداري بلغت (0,95)، ومنه يكون الصدق الذاتي (0,97=√0,95).

وهي قيمة يمكن الوثوق بها.

2. الثبات: قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (8) موظفين من الكلية لتأكد من أن الأداة التي سوف تستخدم في جمع البيانات الدراسة ثابتة، وقد تمت حساب الثبات بواسطة معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتائج كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم(8): بوضوح معامل ألفا كرونباخ لمحور الإبداع الإداري والقيادة التحويلية.

المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	33	0,98
الإبداع الإداري	20	0,95

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات لمحور الإبداع الإداري قد بلغ (0,95) مما يبين أن قيمة الثبات لهذا المحور مرتفعة وقريبة من (1) أي ان يمكن للباحثة اعتمادها في الدراسة الأساسية.

وقد بلغ معامل ثبات محور القيادة التحويلية (0,98) وكذلك هو قريب من (1) مما يعني أن محور القيادة التحويلية مرتفع الثبات، ويمكن للباحثة اعتماد عليها في جمع البيانات .

6. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق من فروض الدراسة قمت بمعالجة بيانات الدراسة ، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة لوشي لحساب صدق البند، وصدق المحور .

- معامل الارتباط برسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وكذلك لحساب علاقة بين الإبداع الإداري والقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.

- المتوسط الحسابي للبنود والمحاور، وذلك لمعرفة مدى توفر القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وكذلك لمعرفة مدى توفر سمات وخصائص القائد التحويلي لدى القادة الإداريين بالكلية.

- الانحرافات المعيارية.

- النسب المئوية والتكرارات.