

مشروع أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه LMD الطور الثالث في نظرية
ومنهجية التربية البدنية والرياضية
تخصص: الإدارة الرياضية

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات
الشباب والرياضة
(دراسة ميدانية لولايات: المسيلة، بسكرة، الجلفة، الأغواط)

إشراف الأستاذ الدكتور:
أوشن بوزيد

إعداد الطالب:
سالم لخضر

لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور	عمريوزهير	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
الأستاذ الدكتور	أوشن بوزيد	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقرا
الأستاذ الدكتور	بوخرص رمضان	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا
الدكتور	بوعروري جعفر	جامعة محمد خيضر - بسكرة	ممتحنا
الدكتور	صدرا تي حبيب	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2017

قائمة المحتويات

قائمة الجداول.....	05
قائمة الإشكال.....	05
مقدمة..... أ.	07

الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة للقيادة التحويلية والإبداع الإداري

1 القيادة الإدارية.....	05
1-1 تطور القيادة الإدارية.....	05
2-1 نظرية القيادة.....	07
3-1 مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة.....	17
4-1 القيادة من وجهتي النظر العربية والأجنبية.....	17
5-1 مستويات الإدارة الرياضية.....	19
6-1 مفهوم الإدارة الرياضية.....	20
7-1 أساليب الإدارة.....	20
2 القيادة التحويلية.....	21
1-2 نشأة القيادة التحويلية.....	21
2-2 مفهوم القيادة التحويلية.....	21
3-2 القيادة التحويلية في ظل الحضارة الإسلامية.....	22
4-2 أبعاد القيادة التحويلية.....	27
5-2 خصائص القائد التحويلي.....	31
6-2 وظائف القائد التحويلي.....	31
7-2 سمات القائد التحويلي.....	31
8-2 مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي.....	33
9-2 أنواع القادة التحويليون.....	35
10-2 أنماط القيادة التحويلية.....	36
11-2 المهارات اللازمة للقائد التحويلي.....	37
12-2 التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات.....	38
3 الإبداع الإداري.....	39
1-3 مفهوم الإبداع الإداري.....	39

40	2-3 تطور الإبداع الإداري.....
40	1-2-3 الإبداع الإداري من الناحية التاريخية
40	2-2-3 الإبداع الإداري في الفكر الإسلامي.....
42	3-3 نظريات الإبداع.....
43	4-3 عناصر الإبداع الإداري.....
46	5-3 خصائص الإبداع.....
47	6-3 أهمية الإبداع الإداري.....
47	7-3 مكونات الإبداع.....
48	8-3 العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري.....
50	9-3 دور المجتمع في الإبداع.....
50	10-3 مراحل عملية الإبداع الإداري.....
51	11-3 مستويات الإبداع.....
51	12-3 مفهوم الإبداع و علاقته ببعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة.....
53	13-3 الفرق بين الإبداع و الابتكار.....
54	14-3 علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري.....
56	15-3 العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.....
58	16-3 معوقات الإبداع.....
58	17-3 تصورات خاطئة عن الإبداع.....
59	18-3 مراحل العملية الإبداعية.....
61	19-3 الإبداع والقيادة.....
61	4 الدراسات السابقة والمثابفة.....
61	1-4 الدراسات المرتبطة بمحور القيادة التحويلية.....
69	2-4 الدراسات المرتبطة بمحور الإبداع الإداري.....
75	3-4 الدراسات الأجنبية.....
79	4-4 التعقيب عن الدراسات السابقة.....
79	1-4-4 أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
80	2-4-4 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.....
81	3-4-4 استفادة الباحث من الدراسات السابقة.....
81	4- 4-4 تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

- 1 الكلمات الدالة في الدراسة.....85
- 2 إشكالية الدراسة.....91
- 3 أهداف الدراسة.....92
- 4 أهمية الدراسة.....93
- 5 فرضية الدراسة.....93

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1 الدراسة الاستطلاعية.....97
- 2 منهج الدراسة.....98
- 3 مجتمع وعينة الدراسة.....99
- 4 حدود الدراسة.....101
- 5 أدوات جمع البيانات والمعلومات.....101
- 6 صدق الأداة.....103
- 7 ثبات الأداة.....110
- 8 أدوات التحليل الإحصائي.....112

الفصل الرابع: عرض النتائج تفسيرها ومناقشتها

- 1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كلوجروفسمرنوف).....115
- 2 تحليل بيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....116
- 3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول : بالقيادة التحويلية.....117
- 4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور الثاني** : بمهارات الإبداع الإداري.....129
- 5 عرض ومناقشة الفرضية العامة.....146
- 6 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....147
- 7 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....149
- 8 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.....151
- 9 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.....152
- 10 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.....154
- 11 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة.....157

12 عرض و مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السابعة..... 160.

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

165. 1- استنتاجات عامة.....
165. 2- الاقتراحات.....
166. 3- الأفاق المستقبلية للدراسة.....
- 4- قائمة المصادر والمراجع.....
- 5- الملاحق.....
- 6 ملخص الدراسة.....

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
34	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	01
99	توزيع العينة	02
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	03
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
101	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	05
102	درجات مقياس القيادة التحويلية	06
102	مقياس الإبداع الإداري	07
103	درجات مقياس الإبداع الإداري	08
103	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التأثير المثالي	09
104	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحفز الإلهامي	10
104	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاعتبار الفردي	11
105	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاستشارة الفكرية	12
105	معامل الارتباط بيرسون لإبعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية له	13
106	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الأصالة	14
106	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الطلاقة	15
106	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد المرونة	16
107	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد المخاطرة	17

108	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد القدرة على التحليل	18
108	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحساسية للمشكلات	19
109	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الخروج عن المؤلف	20
109	معامل الارتباط لبرسون لأبعاد مقياس الإبداع الإداري والدرجة الكلية له	21
110	معامل الارتباط لبرسون لاختبار وإعادة الاختبار لمقياس القيادة التحويلية	22
110	معامل للارتباط لبرسون لاختبار وإعادة الاختبار لمقياس الإبداع الإداري	23
111	معامل ألفا كروم باخ لثبات مقياس القيادة التحويلية	24
111	معامل ألفا كروم باخ لثبات مقياس الإبداع الإداري	25
115	اختبار التوزيع الطبيعي	26
116	مستوى التوفر	27
117	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية والوظيفية	28
118	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير المثالي	29
121	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحفز الإلهامي	30
123	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاعتبار الفردي	31
125	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستشارة الفكرية	32
127	مدى توفر سمات القيادة التحويلية بالمؤسسة	33
129	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأصالة	34
131	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الطلاقة	35
133	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة	36
135	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المخاطرة	37
137	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القدرة على التحليل	38
139	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات	39
141	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الخروج عن المؤلف	40
143	توفر مستوى الموافقة بالمؤسسة	41
145	معامل الارتباط لبرسون بين متغير القيادة التحويلية والإبداع الإداري	42
147	معامل ارتباط لبرسون بين متغير التأثير المثالي والإبداع الإداري	43
148	معامل ارتباط لبرسون بين متغير الحفز الإلهامي والإبداع الإداري	44
150	معامل ارتباط لبرسون بين متغير الاعتبار الفردي والإبداع الإداري	45

152	معامل ارتباط بيرسون بين متغير الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري	46
154	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق لقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع للمسمى الوظيفي	47
157	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق لقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع تعزى المؤهل علمي	48
160	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق لقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع تعزى الخبرة	49

قائمة الإشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي	115
02	مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي	116
03	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير المثالي	120
04	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحفز الإلهامي	122
05	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاعتبار الفردي	124
06	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستشارة الفكرية	126
07	مستويات توفر سمات القيادة التحويلية	128
08	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأصالة	130
09	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الطلاقة	132
10	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد المرونة	134
11	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد المخاطرة	136
12	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد القدرة على التحليل	138
13	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات	140
14	قيم t المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الخروج عن المألوف	142
15	توفر مستوى الموافقة	143

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللّٰهِ عَلَيْكَ
عَظِيْمًا"

(سورة النساء الآية 113)

و قال تعالى:

" يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰتَوْا
الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَّاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ"

(سورة المجادلة الآية 11)

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى من كان لهما الفضل بعد الله فيما أنا عليه إلى من احمل اسمهما بكل افتخار إلى من كللهما الله بالهيبة و الوقار إلى من علموني العطاء بدون انتظار إلى من أنجبا و ربيا أطال الله عمرهما على الطاعة و العمل الصالح إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي الأفاضل الذين شجعوني على المواصلة و قدموا لي كل عون بعد توفيق الله

إلى زوجتي و أبنائي الأعزاء اعلي الله شانهم جميعا و رفع قدرهم الذين كانوا خير علي على تحقيق النجاح و تهيئة الظروف .

إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي.... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يبايع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت. و برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير.....

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني إن لا أضيعهم

أصدقائي وزملائي الأعزاء

شكر و تقدير

قال تعالى رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن اعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين (سورة النمل الآية 19)

و قال صلى الله عليه و سلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

الحمد لله الذي لا يحمد إلا سواه و الصلاة و السلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم و على اله و أصحابه وسلم اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا فزدنا علما و انفعنا بما علمتنا انك أنت العليم الحكيم.

يتوجه الطالب الباحث بالشكر أولا و أخيرا لله عز وجل الذي أنار دربه و وفقه لإخراج هذه الأطروحة بصورتها الحالية فله سبحانه و تعالى الحمد انه نعم المولى و نعم النصير.

كما أتقدم بالشكر و الامتنان إلى الأستاذ اوشن بوزيد لإشرافه على هذه الدراسة و لرعايته الكريمة و توجيهاته و ملحوظاته القيمة و نصائحه و متابعته المستمرة و جهوده الخيرة المثمرة التي كان لها الفضل الكبير بعد الله عز و جل في إخراج هذه الدراسة بالشكل المطلوب فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتشرف بتقديم الخالص و التقدير إلى لجنة التكوين المتكونة من الأساتذة عمرو زهير بوخرص رمضان زحاف محمد شوية بوجمعة اوشن بوزيد. لما قدموه لي من نصائح لوضع لبنات هذا البحث ومن توجيهات سديدة سمحت لي بالسير على النهج السليم.

و اعترافا مني بالجميل أتقدم بعظيم الشكر إلى كل أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة المسيلة على ما تلقيته منهم من توجيه و تشجيع و حسن المعاملة

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى زملائي مفتشي و أساتذة التعليم المتوسط و الثانوي و أخيرا أقدم شكري و تقديري لكل من أسهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وكرمه على جميع مخلوقاته بأن جعله خليفة في الأرض ومسئولاً عنها وقائد يرعى أمورها ويصلحها وخير مثال على تلك القيادة المستمدة جذورها من الإسلام ومن شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم حيث ضرب لنا خير مثال وقدوة كقدوة وقائد لهذه الأمة.

وان القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة , فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية والقيادة تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة للقول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة .وان أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر على عناصر العملية الإدارية فتحل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محرك لتحقيق أهدافها (الكردي 41 . 2004)

ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحولية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

يتميز هذا العصر بتغيرات سريعة، تتمثل في سرعة نقل المعلومات عبر وسائل الاتصال المرئية والمسموعة والمقروءة .فهو عصر الاختراعات والابتكارات في جميع المجالات وهو عصر الانفجار المعرفي والسكاني، وعصر التنافس بين مختلف دول العالم المتقدمة علمياً وصناعياً وتقنياً.

لذا أقامت الإدارة -في جميع المنظمات - اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحاً في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم .وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعارف والمهارات التي تتلاءم و متطلبات العصر. ونتيجة للتغيرات المتسارعة فإن دول العالم الثالث تواجه عدداً من التحديات من أهمها تدريب وتنمية القوى العاملة، وزيادة الانفتاح الاقتصادي وما يتبعها من مشكلات وما تتطلبه من مهارات وخبرات، وبدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية في العمل الإداري ،مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي تحدد العلاقات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين الأجهزه المختلفة في التنظيم.

(جوادى خالد، 2008)

. والرياضة ظاهرة اجتماعية تمارس في نطاق مؤسسات لها خصائصها ومميزاتها وقواعدها فهي لن تشذ عن قاعدة التغيير والتطور والنمو كي تتوافق والتغيرات الحاصلة في عالم متغير، فاهتمام الشعوب بالرياضة ليس وليد اليوم بل يتزامن ونشأة الإنسان ومنذ وجوده على الأرض، فالمشي كأبسط أنواع الحركات الرياضية لا نظنه شيء مبتكر يرتبط بالحدثة بل هو وسيلة نقل شغلت حيزا كبيرا من تاريخ الحياة الإنسانية، لينتقل الإنسان إلى نشاط رياضي أكثر تعقيدا سواء من جانب الأداء أو التنظيم ونقصد هنا الألعاب الأولمبية القديمة التي يرجع تاريخها إلى ما قبل ميلاد المسيح، يذكر في هذا الصدد بأن النشاط الرياضي المنظم معروف لدينا من خلال تاريخ الحضارة القديمة الإغريقية والمصرية، وتشير الآثار الموجودة على الخرف والحجر بتنظيم الألعاب الأولمبية منذ عام 776 ق.م. (المنيري، 1993. 32)

وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها المديرون فهناك قياده ديمقراطية التي تحرس على العلاقات الإنسانية وقيادة اوتوقراطية وقيادة فوضوية الخ ...

وتعتبر الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية كان لها كثير من المآخذ آدا ذلك إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التحويلية وهي من الأساليب التي ظهرت حديثا في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيزنز ويقوم هاذ الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والإتباع فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه القدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى أحداث تغيير مؤثر وذي مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية (يوسف 140 . 2002)

و تشكل القيادة محورا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي العصر الحديث مع تطور الدول واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة يعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة فقد أدركت الكثير من المجتمعات وعلى رأسها المجتمعات الصناعية ما يترتب على الإبداع من نتائج ايجابية سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام فهي تحرص كثيرا على تقديم هذا المفهوم والبحث فيه سواء أكان ذلك من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها.

وتعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل تقديم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، ومن جانب آخر،

يميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطور والممارسات المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي وهو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز، والتنمية الذاتية، ويروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ويستثير في أتباعه الهمم العالية والوعي بالقضايا العالمية الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم (الهوري، 1999:147).

كما تطرق العديد من الباحثين عن موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بعدة مواضيع أخرى حيث نجد أن موضوع الإبداع الإداري ليس بالأمر الجديد في مجال الإدارة بل يعد من أقدم المواضيع الجديدة التي ذاع صيتها في الوقت الأخير حيث أجريت العديد من الدراسات في الوقت الحاضر عن الإبداع وتصل الباحثين إلى عدة نتائج واقتراح عدة حلول وإعطاء بعض الاقتراحات والتوصيات.

وللإبداع الإداري دور هام في بقاء المنظمة وتطورها فهو أداؤها تكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها من الأمور المحيطة بها كما انه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع المشكلات. وذلك عن طريق التدريب فالتدريب وظيفة إدارية رئيسية و مستمرة و تعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات. (حسن احمد 13. 2013)

لذا يرى كثير من كتاب الإدارة والمديرين اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وان الحاجة إلى الإبداع تفرضاها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع.

وحاجة المنظمات إلى الإبداع حاجة ملحة فقد أكد بيتر دركار على هذه الحاجة بقوله "أن المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات المبدعة"، كما عد ارنيسست دال الإبداع إحدى الوظائف الرئيسية لمدير المنظمة. (توكي عبد الرحمن الحقباني:1418هـ، ص2).

لذلك فان إعداد مؤسسات الإدارة وتمكينها من أداء دورها الجديد بوصفها إدارة تغيير وإبداع يعد مطلباً استراتيجياً.

وموضوع الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في الوقت الراهن وفي العالم العربي بصفة خاصة، وذلك لان الإبداع عنصراً أساسياً في عملية التنمية والتطوير الشاملة .

والمنظمات في الجزائر على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها تواجه العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير والتقليل من الاعتماد على المنهج التعليمي القائم عن المحاولة والخطأ ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هاذ الشأن (حسان المخاطرة. 102 . 1988)
والإبداع الإداري موضوع مشعب و عميق من الصعب تناوله في دراسة واحدة فهو يحتاج إلى العديد من البحوث المكملة والأبحاث والدراسات المتنوعة بسبب كثرة نظرياته واختلاف مذاهبه ومدخله (حسان الطيب 1400 هـ 13 .)

إن الأساليب القيادية بصفة عامه والقيادة التحويلية بصفة خاصة لها علاقة بالإبداع الإداري في المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات اقتصادية أو اجتماعية , حيث انه يجب على كل مؤسسة أن تبدع في عملها أو هي معرضة للزوال أو الركود في الخدمات المتقدمة حيث أن للإبداع الإداري الآن أهمية بالغة للتطور والانفتاح الاستمرارية واثبات الوجود بين الأمم المطورة في أي مجال كان ولهاذ يجب على مؤسستنا الرياضية التركيز على هذا الجانب لكي تضمن أحسن النتائج والتطور في النتائج المحققة على جميع الأصعدة وهذا ما هو معمول به في جميع دول العالم التي تهتم بالرياضة لأنها أصبحت مجال للإبداع والتنمية والتطوير والسيطرة رياضيا في جميع الأصعدة.

وبناء على ما سبق رأى الباحث أن يقدم لهذه الدراسة التي تهدف للكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة بأحد الإدارات الرياضية التي تهتم بترقية الرياضة ونشرها داخل بقاع الولاية.

وان القيادة التحويلية هي جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية و هذا م أكده بعض العلماء و هذا بدليل أن القائد التحويلي قد توفرت فيه سمات إدارية فعالة أهلته في التحكم في البنية الإدارية التي يترأسها من خلال قنوات التواصل بينه و بين مرؤوسيه في ظل القيادة التحويلية التي ساهمت بشكل كبير في تذليل المعوقات التي تحول بين أفراد العاملين و منه يتأكد الطالب الباحث أن بدون قائد شجاع على ضوء القيادة التحويلية لا يمكن الارتقاء بالإدارة الرياضية .

و أن الإدارة الرياضية قد تحولت في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من النمط التقليدي إلى النمط التحويلي بمعنى أن غالبية الإدارات الرياضية تركز على العنصر البشري أي الأفراد العاملين من اجل شغل الوظيفة و أداء مهامهم في الوظائف

ولقد تضمن هذا البحث 5 فصول وهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة: وتم فيها التطرق إلى محور القيادة التحويلية والإبداع الإداري من الناحية الإسلامية والعربية مستدلين بالقرآن والسنة وكذلك أقوال علماء مسلمين عرب كما تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة لكل منها والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والإبداع الإداري التي يمكن

أن تخدم الدراسة سواء من بعيد أو قريب، أما الفصل الثاني الذي يتكون من إطار العام للدراسة والذي يضم الكلمات الدالة والمفتاحية والإشكالية وأهداف الدراسة وأهميتها وفرضيات الدراسة، أما الفصل الثالث فتطرق الباحث إلى الإجراءات الميدانية للدراسة والتي تتكون من الدراسة الاستطلاعية التي أجريت في مديرية الشباب والرياضة كما استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات والمعلومات وإجراء التطبيق الميداني للأداة وكذلك الأساليب الإحصائية . أما بالنسبة للفصل الرابع الذي تم فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء مختلف نتائج الدراسات السابقة مستدلا بالنظريات المفسرة وكذلك أقوال علماء وباحثين مختصين في هاذ المجال , أما بالنسبة للفصل الخامس الذي تم فيه استنتاجات عامة ومجموعة من التوصيات والاقترحات وكذا الآفاق المستقبلية للبحث مع قائمة المصادر والمراجع وكذا الاستبيان النهائي للدراسة.

الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

- 1- القيادة الإدارية
- 2- القيادة التحويلية
- 3- الإبداع الإداري
- 4- الدراسات السابقة

الخلفية النظرية

تمهيد

تعد الخلفية النظرية والدراسات السابقة المنطلق الأول للباحث عند بداية دراسته، ففيها يقوم الباحث بجمع المعلومات النظرية التي لها ارتباط بموضوع الدراسة وتساعده في تفسير النتائج المتحصل عليها وكذلك الاستدلال بها. حيث ضمن هذا الفصل عرضاً للخلفية النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع الإداري، وتطرقنا فيها إلى بعض آراء العلماء في القيادة لتحويلية من منظور إسلامي والاتجاهات النظرية في نماذج القيادة التحويلية وأبعاد ومهارات وأهمية القيادة التحويلية، كما ذكرنا في هذا الفصل الإبداع الإداري وأهم النظريات والنماذج المفسرة له بالإضافة إلى مديرية الشباب والرياضة، كما تضمن هذا الفصل عرضاً لدراسات سابقة التي أجريت حول موضوع الدراسة بهدف الاستفادة من محتواها النظري والتطبيقي ومقارنة نتائجها بدراستنا الحالية.

1- القيادة الإدارية

1-1 تطور القيادة الإدارية

القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامته دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب، والنظام، وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أي حضارة سابقة (فاروق مجدلاوي 2003 51). ففي عهده صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان صلى الله عليه وسلم هو الرسول، المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من أرض إلا أمروا عليهم أحدهم" رواه أحمد وقوله كذلك "إذا خرج ثلاثة في سفر ليؤمروا أحدهم". رواه أبو داود

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم (القدوة، الإخاء، البر، والرحمة، والإيثار)، وكان عليه الصلاة والسلام يحث أولى الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله صلى الله عليه وسلم "من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجل وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله و المؤمنين). (عامر مصباح، 2003 16)

و اختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون اختيار الأمثل في كل منصب بحسبه، ويعرف الأمثل بقوة وأمانته لقوله تعالى إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ " : ، سورة القصص ، الآية 26 والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة مبدأ الأجرة على قدر العامل تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة " : وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ، سورة الأحقاف ، الآية 19 وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات الإدارة في الإسلام لقوله تعالى " وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ " ، سورة الشورى ، . الآية 38

كما عمل صلى الله عليه وسلم بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كتاباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي ابن أبي طالب كتابه في العهد، وكان حذيفة ابن اليمان صاحب سره كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، الغنائم، الديوان والمعاملات، كما كان زيد ابن ثابت ترجمانه بالفارسية و الرومية والحيشية واليهودية. وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيراً من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ الظلم الإداري مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير الجهود ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية مباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توفر سمتين هامتين في من يتولى مناصب القيادة هما: المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين فقد شهدت الدولة نظاماً إدارياً محكماً يضم إحدى عشر ديواناً في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الإيصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على موظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم تروى في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، إنجاز العمل والبت السريع بالأمر، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم (عامر مصباح، 2003، 17).

- النمط القيادي المثالي في الإسلام

لئن كانت نظريات القيادة الإدارية و أنماطها في المدارس الغربية قد عجزت عن إيجاد نموذج قيادي مثالي صالح لكل مكان و زمان فان ديننا الإسلامي الحنيف قد وفر لنا مجموعة الأسس و المبادئ التي تجعل القيادة الإدارية قادرة بإذن الله على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير والنفع على الإنسانية جمعاء والتي يمكن عرض بعضها فيما يلي:

- حسن الاختيار و التدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات و الخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم (إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) سورة القصص الآية 26
- التعليم والتدريب والتهيئة للعمل وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب وتوضيح معايير وأشكال الثواب و العقاب. يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته لملك الأشتر حين ولاه على مصر " واشعر قلبك الرحمة للرحمة ، والحبة لهم واللفظ بهم ولا تكونن عليهم سبعا ضارياً تغتنم أكلهم فإنهم صنفان : إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق) (السلمي 2001 238)

- الحفز والتشجيع والقيادة والتوجيه والمساندة والرعاية لتجنبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه. يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها " فأفسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم و تعديد ما أبلى ذو البلاء منهم، فان كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهنز الشجاع وتعرض الناكل" (السلمي 2001-239)

- التقييم العادل و الموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير الأزمة و تقدير نماذج التميز و التفوق و تمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل . يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته " ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى ، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره ولا تقصرون به دون غاية بلائهما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً"

التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله ، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحققها يقول الحديث النبوي الشريف " أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " رواه ابن ماجه، وصححه الألباني، وكما جاء في وصية

الإمام على " ثم أسبغ عليهم الأرزاق ، فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك (السيد 25-24-1998))

الفكر الإداري في الإسلام

يمكن استنباط الأسس التي قام عليها الفكر الإداري في الإسلام مما جاء في القرآن الكريم من محكم الأيام و ما ورد على النبي محمد صلى الله عليه و سلم من أحاديث و ما أثر عنه من أعمال و كذلك ما نقل إلينا من سير الخلفاء الراشدين و ما فعله السلف الصالح رضوان الله عليهم من أعمال.

فقد انفرد القرآن الكريم من سائر الكتب السماوية بتنظيم شؤون الدين و الدنيا و أوضح أصول العلاقات بين الشخص و نفسه و بينه و بين غيره من الناس و بين خالقه عز و جل فهو كتاب جامع، فيه علاوة على ما يتصل بشؤون الدين و كل ما يتصل بشؤون الدنيا من كليات و جزئيات تتصل بالعلاقات والنظم والمعاملات وأورد فيه الله إشارات لأصول الأشياء و الهم من يقرأه بوعي أن يفهم ما جاء فيه من إرشادات، و صدق الله العظيم حيث يقول في سورة النحل " (89) وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ

" و كذلك يقول جلي و على إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ (سورة الإسراء الآية 9) و لما كانت الإدارة نشاطا يتعلق بتشغيل البشر و أصولها تقوم على ما يحكم العلاقات بين الناس بعضهم ببعض و تعتمد على إنجازاتها على مراعاة القيم و المثل العليا فإن القرآن الكريم زاهر بكل هذه الأمور.

أما سمة النبي صلى الله عليه و سلم فإن فيها الكثير مما يتصل بالمبادئ الإدارية القويمة فقد أرسله الله بالهدى و دين الحق ليظهره على الدين كله، ففي أحاديث الرسول عليه السلام ما يدلنا على كيفية إدارة الدولة الإسلامية منذ نشأتها و ما كان يحكم الناس من عادات و طيدة قائمة على الحق و العدل(د.فائق حسني أبو حليلة22. 2004)

واجبات القيادة.

- 1- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- 2- حفز الأفراد و دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم الشخصية.
- 3- قابلية التعامل مع المتغيرات و المؤثرات ذات المساس المباشر و غير المباشر بالمؤسسة و الأفراد.
- 4- استشراف المستقبل و التخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة و أهدافها و خططها و أفرادها.
- 5- دعم عناصر و وظائف الإدارة لأربعة.
- 6- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- 7- الجرأة و التحدي لتبني الأفكار و الأساليب و التغيرات التي تصب في صالح المؤسسة (محمد عبد العزيز

سلامة 160.159.2009)

1-2 نظريات القيادة

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد

مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعد العملية الإدارية، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة، وفيما يلي البعض من هذه النظريات:

نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم Great Man Theory الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحون في جميع المواقف (Stogdillk). كما تفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات (مجموع هاشم أنور، 1991، 235)

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القائد الناجح انطلاقاً من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد (نواف كنعان، 2003، 1995) وأن هناك أفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.

ولاشك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاساً للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الغربية عبر تطورها التاريخي، وأنها تركت تأثير واضحاً على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة". (حسين عبد الفتاح، 1999، 127)

ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية، تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة (أبو الفضل 1996، 16) وقد أشار أبو الفضل إلى بحث وود WOOD الذي تناول فيه الظروف القيادية لأربع عشر أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشر قرون، وذكر أبو الفضل أن هذا البحث كشف "أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشعلها طبقاً لهذه القدرات" (أبو الفضل، 1996، 17)

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم فهناك من يري أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء

للجماعة .ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنهم من اهتم بصفة الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد (عتيقة فلاك، 2012، 28) كما قدم ارادوي تيد Tead في كتابه " فن القيادة "عشر أوصاف سمات لا بد من توفرها لنجاح القيادة وهي :الطاقة البدنية والعصبية، الحماس والشغف بالعلم، والصدقة والمودة ، والتكامل والأمانة والحكمة والمهارة الفنية والبت في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد أفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه (عتيقة فلاك، 2012، 29)

النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا. أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية (إبراهيم محمد محمد، 1997، 09)

وساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على اكتشاف محددات أخرى للفعالية القيادية، وعلى ظهور النظرية السلوكية Behavioral Theory ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم رؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة (سعد عبد الله الكلابي، 2000، 19) وقد اهتمت عدت دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية، حيث توصلت إلى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية وهي :سلوكيات التنظيم والإنجاز وتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد، والسلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته، والسلوكيات الدينامية وتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين، والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض الشعور الغير مستقر لدى العاملين. كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهاي إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما :السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين، حيث يركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز من خلال الاهتمام بتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح وتعليمات دقيقة، ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة، ووضع جدول عمل ومعايير للأداء الوظيفي، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة، وييدي هذا النمط رضاهم الوظيفي. في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في الإنجاز، لذا يعمل القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين، وإظهار تقديره للعمل الجيد، ومساعدة العاملين على حل مشكلاتهم والاقتراب من

رؤسائهم المباشرين، وهيئة جو أسري بين العاملين، ومكافأهم بين القادة والمرؤوسين، وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين (حسين عبد الفتاح 224 1999)
النظرية الوظيفية:

تعتمد النظرية الوظيفية Functional Theory في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها (مجموع هاشم أنور، 237 . 1991)
لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقاً لمتطلبات كل وظيفة، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي. حيث يكسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإبداع. فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأميرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو بخوف من العقاب (الطاهر محمود كاللدة، 1997، 24 وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي. لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وثانيهما: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعهم (الطاهر محمود كاللدة. 16. 1997)
وتشير النظرية الوظيفية للقيادة إلى أن كلا من القادة والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة ومتنوعة ومنها ما يلي:

أهداف التنظيم:

وتتمثل في قيام القائد بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

أهداف العاملين:

تتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمارها في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

أهداف القائد الشخصية:

تتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية (نواف كنعان، 105. 1995)

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية هي تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية، مع تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة (**مجموم هاشم أنور، 1991، 234** هذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارسها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

نظرية الموقف:

تستند نظرية الموقف Situationai Theory إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين (**نواف كنعان، 1995.345**) وتفترض هذه النظرية أن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القادة يعتمد على وجود المشكلات (**مجموم هاشم أنور. 1991.234**).

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود (**درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي، 1990، 444**)

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي. وإنما تحدد ظروف الموقف الأسلوب المناسب للقيادة، ولاحظ أن نظرية الموقف لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد، لذا ينظر للقيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار. (**الطاهر محمود كلا لدة، 1997، 166**) وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية، فالخصائص القيادية اللازمة للقيادة الأمنية تختلف عن نظيراتها اللازمة للقيادة المدنية. فالرئيس الأمريكي إيزنهاور حقق نجاح كبير في القيادة العسكرية في الحرب العالمية الثانية، لكنه لم يوفق في القيادة الإدارية أثناء رئاسته للولايات المتحدة الأمريكية. (**Pfiffner and Bresthus , P69, 1967**).

ويرى بعض من أصحاب هذه النظرية أن اختلاف المركز القيادي يؤدي إلى اختلاف الخصائص القيادية اللازم توافرها في القائد، فمثلاً مدير شركة للتنسيق يحتاج لنجاحه إلى مجموعة من السمات والمهارات القيادية تختلف عن تلك التي تلزم مدير الجامعة، كما أن اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية. فالقيادة الإشرافية تتطلب القدرة على التوجيه والإشراف والتأثير الفعال في العاملين يلزمها توافر المهارات الفنية في حين أن القيادة الوسطى تتطلب الذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات التنفيذية ويلزمها توافر المهارات الإدارية، في حين أن القيادة العليا تتسم بقدورها على الإحساس بمطالب الجماهير وتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، ولذلك تتطلب توافر مجموعة من المهارات السياسية والإدارية، وتعد المهارات الإنسانية لازمة للقادة في المستويات الثلاثة (**نواف كنعان، 1995، 348**)

النظرية التفاعلية:

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلباته وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي (ملكية لويس كامل، 1989، 262)

ويرى أنصار النظرية التفاعلية Interactional Theory أن ظهور القيادة رهينة بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها، العلاقات بين أفرادها، العوامل الموقفية والبيئة (أبو الفضل 1996، 24) وترتبط النظرية على النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع رؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف (ملكية لويس كامل، 1998، 11) ويرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع رؤوسيه. فإن سلوكهم وتأثيره في فهم الأهداف قد يلقي استجابات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من بعضهم الآخر. مما يؤثر إيجابا وسلبا على نجاحه في قيادته. وقد كشفت نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى قناعة بقبولها ويقدم النصائح لزملائه لقبولها، وبذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد في حين يستخدم الموظف المتهور تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم وبذلك تكون استجابته سلبية (الطاهر محمود كاللدة، 1997، 170)

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة. وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:

- المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء
- درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحووي معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم. وعلي الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وإنها أسهمت إيجابا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، إلا أن

التطورات الحديثة في المجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية (نواف كنعان 1995، 37)

النظرية التبادلية:

وقد أفاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات المجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين أنهم قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجمعية بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة.

ويرى بلو Blau في ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد من افتقارهم إلى نصائحه وتقديره لهم يكسبه مزيداً من الإمكانيات المادية. أما جكاريس فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافئة نظير خدماته ومساهمته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يتركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبن، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية إيجابية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة (علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل. 2006. 92.91)

نظريات العلاقات الإنسانية:

تعتمد نظريات العلاقات الإنسانية في تحليلها على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة وتبني نظريتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المجال الإداري يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وينظر رواد هذه النظريات للقائد الإداري على أنه يقوم بدور الميسر الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عمله التعاوني واقتناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم. ولا يبدو لرواد النظرية أن هناك تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف التنظيم الذين يعملون فيه، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء كما أن القيادة التي تمثل أهداف التنظيم وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم إلى تحقيق أهداف التنظيم الإداري (الدكتور بلال خلف السكارنه 2001،:56)

وتعتبر التجارب التي قام بها جورج التون مايو (G.E.Mago) في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة ومن أهم التجارب تلك التي أجريت في هوثون بشركة جنرال إلكتريك بشيكاغو بين عامي 1927 م و 1942 م. نتائج هذه التجارب عن عدم كفاية ظروف العمل المادية كنقص الإضاءة والتهوية والعوامل الفسيولوجية من إرهاق يقتضي الراحة أو ملل يستدعي التغيير هذه الظروف المادية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية وأثبتت نتائج هذه التجارب أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغط الرئاسية وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة، زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية وبذلك اعتبرت هذه التجارب نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية وأصبحت تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي وان تحقيق هذا التقارب والتعاون من صالح الفئات العامة في التنظيم ويتخذ أشكالاً متعددة تتمثل في تعارض المالح بين المرؤوسين والقادة وبين الموظفين المهرة وغير المهرة وبين التنفيذيين والاستشاريين وعلى الرغم من ذلك فانه ليتمكن إنكار ما قدمته هذه النظرية من مفاهيم في مجالات الإدارة عامة والقيادة الإدارية خاصة، كانت منطلقاً للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة من هذا القرن وهذا ما جعل دركر يعد تقييمه لنظرية العلاقات الإنسانية وبيانه لمظاهر العجز فيها يقول: إنني اقدر كل التقدير الانجازات العظيمة التي قدمها رواد نظرية العلاقات الإنسانية في مجال التنظيم الإداري لقد كان انجازهم عظيماً ولكنه لم يكن كافياً لبناء نظرية متكاملة.

نظرية التنظيم الاجتماعي:

تصور نظرية التنظيم الاجتماعي التنظيم الإداري على انه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر وتنظر إليه من حيث انه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد حيث لكل منهم قدراته ومعتقداته يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت وان حل هذه المشكلة منقوطة بقيادته الإدارية ومن هنا تتبين أهمية ودور القيادة وصعوبتها.

ومن أهم الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات باكوار جيسر وليكورت فقد حدد باك أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، والموارد البشرية والمادية والطبيعية والأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التماسك والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم.

ويرى باك انه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم وهذا يتطلب من قيادة التنظيم في العمل على توفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم إلى تحقيق أهدافه كما يتطلب منها إدراك العوامل الشخصية التي تساعد على انصهار الفرد وتلاحمه مع التنظيم وتفهم العوامل التنظيمية التي تساعد على انصهار الفرد مع التنظيم (الدكتور بلال خلف السكارنه 2001:، 58).

كما أسهم ارجيرس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على اعتقاده بان العنصرين الأساسيين للتنظيم هما: الفرد والتنظيم الرسمي فالفرد يسلك التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ومن البيئة التنظيم الذي يعمل فيه ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله وتميل شخصيته إلى التطور والنضج ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بالرشد لكونه يخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة: كالتخصص وإتباع خطة السلطة ووحدة الرئاسة وغيرها وإما كان سلوك الفرد العامل في مثل هذا التنظيم محكوما بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكم التنظيم فانه يكون من الصعب عليه إشباع حاجاته والحفاظة على استقراره وتحقيق نموه وتطوره.

كما يرى (ليكرت) أن المبدأ الذي يمكن أن يستند إليه القادة في إتباع النمط القيادي الناجح يتمثل في أن ينظر القادة إلى مرؤوسيههم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاصا يؤدون عملا أو بحث نظر المرؤوسين إلى قائدهم على انه صديق متعاون عطوف وحازم، ولكن دون اللجوء إلى تهديد يهتم برفاهيتهم ويعدل في معاملتهم ويثق فيهم وقد توصل (ليكرت) لهذا المبدأ بعد تحليله وتقييمه لنتائج الأبحاث والدراسات التجريبية في هذا المجال والتي قام به (سيشوروارنولد تانباوم). (الدكتور بلال خلف السكارنه 2001:، 60).

نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة ومن ثم ضمان بقاء التنظيم واستمراره وترى أن التنظيم الإداري باعتباره تنظيما اجتماعيا إنما يتركز على نشاطه في اتخاذ القرارات ولقد كان شيبستر برنارد أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه وظائف المنفذ (الصادر عام 1938 م ثم بلورها (هربرت سايمون) فما بعد في كتابه السلوك الإداري الذي كتبه عام 1945م.

فقد أقام (برنارد) فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا معيناً لابد لظهوره إلى الوجود من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك وان بقاء التنظيم الإداري واستمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هما الكفاءة والفاعلية وان حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه وان رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف ولكن ثقتهم بتضائل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه فحيث تتوقف الفاعلية وتختفي المساهمة.

ويضيف (برنارد) أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل إنما يتوقف على الاشبعات التي يضمنها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي يتحقق فيه حاجاتهم ولذا فعلى التنظيم الإداري أن

يعمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد وان بقاء واستمرار وجوده مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل وهذا يعين التوازن بين إسهام الفرد في نشاطات التنظيم والمشجعات التي يقدمها التنظيم للفرد العامل فيه. (الدكتور بلال خلف السكارنة 2001:، 62.)

نظرية القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أداءه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أداءه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. (Avolio & Bass, 2002.)

وضعت نظرية القيادة التحويلية من قبل (Burns, 1978) حيث أعدا النظر في ممارسات وسياسات القيادة الممارسة من فترات طويلة، منقحا السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة في أعماله، فلقد كان (Burns) أول من اقترح أن القيادة ارتباط في العلاقة بين وضمن كل من التحفيز والموارد من جهة، والقادة والمرؤوسين من جهة أخرى، أي أنها تتعلق بتأثير القائد لتابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة. (Yuki, 1989)

ولقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية السبعينات من القرن العشرين فحاء (Bass, 1990) وطور مقاييس لقياس القيادة التحويلية متفقا مع الكثير مما ذهب إليه (Burns) وخاصة فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، وقد اختلف (Burns & Bass) في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط: (Nichotson, 2003)

- رأى (Burns) أن أداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو الشهير، بينما أكد (Bass) أن ارتفاع مستوى ورغبات وحاجات المرؤوسين لأعلى من هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي.
- أكد (Burns) أن للقيادة التحويلية أثرا جيدا وإيجابيا فقط على المرؤوسين والمنظمة، أما (Bass) فقد أكد أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المرؤوسين والمنظمة وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تحول من خلال أداء القادة.
- رأى (Burns) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب التقائهما في نقطة محددة في حين رأى (Bass) أن القيادة مؤلفة من هيكليين (تحويلي وتبادلي) وأن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم.

ويشار إلى أن فكرة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقادة السياسيين، وربما أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هو (Burns, 1978)، فالقائد السياسي تبادلي يقدم وعودا للناخبين بالتعيين في الوظائف أو إعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم

حاجات ماسلو من أجل الاستحواذ على شخص الناحب، وبالتالي تحدث عملية استثارة مشتركة يتم تحويل التابعين على أثرها إلى قادة، ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية (الهوري 45. 2001)
وهنا ينوه الباحث بأن مفهوم القيادة التحويلية قد تم استعارته من المجال السياسي ليطبق في مجال الإدارة.

1-3 مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة

إن المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر قد أنشئت بالمرسوم رقم 64-155-بتاريخ 8-6-1964 كمؤسسة عامة. يديرها مدير ويعاونه مجلس إدارة. (محمد عبد الفتاح 2010.335) وقبل التحدث عنا الاتجاهات الحديثة في القيادة فانه سيتم التحدث عن تعريف القيادة حيث أن هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة من قبل الباحثين، و المهتمين بالجوانب الإدارية ، وليس هناك تعريف محدد تم الاتفاق عليه ، وفيما يلي عرض موجز لبعض مفاهيم

1-4 القيادة من وجهتي النظر العربية والأجنبية

- أما درويش :20. 1982. فعرّفها بأنه " : تعني القدرات ، و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد ، و التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه ، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف

-وقد نظر إليها مصطفى 21-1994 على أنها " : العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار و مشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ، ويكون مسؤولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها. "

وعرّفها السلمي ، بأنها " : مهمة رسمية لتنظيم ، وتنسيق جهود ، وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات ، والأوقات "

-أما الياس 40.1984 فذكر أنها " هي تأدية أدوار ، ومسئوليات بطريقة حسنة ، وكفاءة عالية ، وبطريقة تلقائية ذاتية -و عرّفها (cohen.w.1990.78) بأنها " : هي فن التأثير على أداء الآخرين إلى أقصى حد لانجاز غاية أو هدف ، أو مشروع ما. "

-آما (field.2002.15) فقد خلص إلى التعريف التالي " :هي انجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه . القائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه. "

و لاحظ الباحث من العرض السابق لمفاهيم القيادة ما يلي :

- ركزت جميع التعريف السابقة على أن القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم ، أو تنظيم و تسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة يراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
 - ويلاحظ أن التعريف السابقة اختلفت عن بعضها البعض في عدة أشياء ، منه : من الذي يمارس التأثير ، والغرض المقصود من التأثير ، و الكيفية التي يمارس فيها التأثير ، ونتائج محاولات التأثير تلك.
 - بعض التعريفات ركزت على السمة الشخصية للقائد مثل تعريف درويش ، وبعض التعريفات ركزت على السمة السلوكية للقائد مثل تعريف مصطفى ، وبعضها ركز على دور القائد مثل تعريف إلياس والسلمي.
- بعد التعرف على مفهوم القيادة سيتم عرض أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة منها ما يلي :

أولاً : القيادة الإجرائية التبادلية:

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس و المرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية. وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج و يركز عمله على بحث التبادل بينه و بين مرؤوسيه و ضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز و المكافآت أو العقوبات و يعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوس Carolyn . 2002 945 . و لاحظ الباحث مما سبق أن القائد الإجرائي يتميز بأن له القدرة على الحوار مع العاملين في المدرسة و هو قادر على إقناع مرؤوسيه وتشجيعهم عن طريق المكافآت و الحوافز ،القائد الإجرائي يعرف نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و هو يعرف ما يريد و كيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم. و يحدد (gur1996.89) عوامل القيادة الإجرائية بما يلي:

- المكافأة المشروطة : وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد و التابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.
- الإدارة بالاستثناء : والتي فيها يتدخل القائد عند ما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

- و لاحظ الباحث أن ما يميز القيادة الإجرائية عن القيادات التقليدية ما يلي:
- اهتمامها بالحوافز والمكافآت للعاملين.
 - أن تدخل المدير لا يكون بشكل متواصل ومتسلط وإنما إذ يحتاج الأمر إلى هذا التدخل.

ثانياً : القيادة المتسامية المتعالية:

هي القيادة التي يكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة و في هذه القيادة يشجع القائد الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشدا لدافعتيهم الحقيقية ومطوراً لدافعتيهم المتسامية. فالقائد يهتم بالنتائج و عملية الاتساق بين دافعية المرؤوسين و حوافزهم و دوافع و حوافز الإدارة و هو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم ، حيث و يركز في عمله الإداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد و يحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي ، و القادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات المرؤوسين من خلال تطويرهم و يعتبر القائد هنا كلاسيكي ويتمشى مع مقولة " القائد الخادم " والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولاً لأن الأولوية الأولى لاحتياجات المرؤوسين هو أن تلي تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو و لكي يصبحوا أثناء الخدمة أكثر صحة و حكمة و حرية و استقلالاً و أكثر استعداداً و احتمالاً لأن يكونوا خادمين وبالتالي يكون العطاء المنتظر لهم Carolyn . 2002:18-25 ، ولاحظ الباحث مما سبق أن القائد المتسامي هو قائد ذو شخصية محبوبة لأنه يحب أن يعتني باهتمامات و مصالح مرؤوسيه بالدرجة الأولى و هذا الاهتمام يخلق شعوراً بالتبادل والمسؤولية من قبل المرؤوسين والقائد حيث يتم التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف.

والقائد المتسامي لديه القدرة على التضحية بنفسه في خدمة رؤوسيه و لو كانت على حساب مصلحته الشخصية و لديه القدرة على الاستقامة لأنه يسمو بنفسه و يرتفع بها من أجل مصلحة المرؤوسين أملاً في تحقيق مصلحة المؤسسة التعليمية .

ثالثاً : القيادة التحويلية:

في البداية سيتم التحدث عن نشأة القيادة التحويلية حيث أنها تمثل الجزء المهم في هذه الدراسة ومن ثم سيتم عرض أهم المفاهيم التي تعرضت للقيادة التحويلية:

1-5 مستويات الإدارة الرياضية

• **الإدارة العليا :** وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة، ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة ما يلي:

- تحديد الأهداف العامة للمشروع.
- وضع الخطط طويلة المدى.
- تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.
- التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- رسم السياسات والقواعد والقوانين.
- التأكد من أهمية المسؤولية الجماعية.

• **الإدارة الوسطى :** وتلعب دوراً وسطاً بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، فمن اختصاصها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل ما يلي:

- وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.
- رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.
- وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.
- تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
- توجيه وتنسيق الأعمال.
- بث روح الفريق.
- الرقابة ومراجعة النتائج.
- وضع معايير الأداء.
- رفع تقارير دورية للإدارة العليا.

المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا

• **الإدارة المباشرة (المنفذون)** وتمثل مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ (عميدة حسام سالم

1-6 مفهوم الإدارة الرياضية

• هي نشاط له مضمون و يحتوي على مكونات رئيسية يقوم به أفراد قادرين على استخدام ما هو متاح من

موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة (حسام سامر عبده 2011 .25)

1-7 أساليب الإدارة:

من بين هذه الأساليب إدارة التغيير التي تعتمد على:

1- المخاطرة المحسوبة: أي تشجيع الأفراد على الابتكار ومحاولة التغيير نحو التطوير واعتبار الخطأ جزء هام

من عملية التعلم لاكتساب الخبرات فلن يحدث التغيير إلا إذا جربنا فلا نخاف من الفشل، ولكن علينا أن نأخذ بالأسباب ونتعلم من أخطائنا.

2- اكتساب الخبرات عن طريق التعلم: ولن يحدث التعلم إلا بعد تهيئة البيئة المناسبة وان تكون عملية التعلم

مستمرة نحو التطوير.

3- الخطة الاحترازية: لان المستقبل قد يحمل المفاجئات لا تستطيع السيطرة عليها فتفسد إنجازاتها ولذا يلزم

أن تكون لنا دراسات للتنبؤ بالأفعال المحتملة (الأزمات) لتكون ردود أفعالنا أكثر سيطرة على الأحداث وان يكون لنا البدائل المنطقية.

4- إرادة التغيير : لابد أن يسبق إدارة التغيير إرادة التغيير فالتيغير يعتمد على الإرادة الواعية، لأن التغيير عملية

مقصودة ومن هنا فإنه لابد وان تكون هناك إرادة للتغيير ثم انه يتم في مجال تطبيقي يلزم الوعي بحتمية التغيير والوضع الراهن ولذا كان حتميا أن تكون هذه الإرادة واعية. (ويذكر " كيرت ليفين " أن العوامل التي تقاوم التغيير هي:

1. الخوف من الفشل.

2. تغييرات قد تكون غير مستساغة.

3. حماية المصالح والاهتمامات القائمة والموجودة.

4. احتمال تدمير العلاقات القائمة بين الأفراد.

5. البناء البيروقراطي.

6. التناقض مع الإجراءات والسياسات القائمة (نبيل ندى 2010 .23-24)

كيفية اختيار القائد.

الحرية المطلقة في الاختيار-المركز الاجتماعي للقائد- الانتخابات-الاختبارات المهنية- التعليم و الإعداد-الخبرة و التجربة

(ساهرة حنا بوتص 2014.291 .)

2 - القيادة التحويلية:

2-1 نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ، (Macgregor) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين و العلماء . ففي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة . تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass) (and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المتطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج تدريب وتقوم في نظرية القيادة التحويلية . وقد توالى الأبحاث والدراسات ، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة . (المخلافي ، 2007 : 286) ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت من 1984 إلى 1990 وقد وصف هالنغر (Hallinger) التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول . (Gurr, 1996) ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم و التوقعات العالية لتحقيق و تقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهيا و أكثر تعاونا مع المعلمين و هذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية ، و هذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم و بناء ولاء طبيعي للعمل وللمدرسة ، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العملية هامة جد خاصة في المدارس الثانوية ، و قد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم ، وأثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير و الإبداع و استخدام التكنولوجيا في التعليم (Hughes & Zachariah 2001: 57).

2-2 مفهوم القيادة التحويلية، Transformational Leadership

يطلق مصطلح " قائد " على إنسان ما يعمل في مجال معين أمر غير مستغرب في أيامنا فكثيرا ما نسمع كلمة "القائد " تطلق بحق أو بغير حق على بعض العاملين في كل المجالات . غير إن القيادة الحقيقية التي نعنيها تتجاوز تحقيق الأهداف الإدارية التقليدية إلى التأثير على نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي (Bass ، 1998 ، p18) والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على أحداث تأثير خارق على إتباعهم (Robbins 2003:253) ، وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (Schermerhorn, 1996:110)

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية (الهاللي11. 2001)

عرفها بيرنز (Burns1978) بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغامدى 17. 1428 هـ)
تعريف روبرتس (1985 Roberts) الذي بنص على أنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (عيسى4. 2008)

وذكر تيكي وديفانا (Tichy & Devana. 1990. 27). أن " القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال و توقعات، و من ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية
عرفها درويش بأنها" تعني القدرات ، و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد، التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه ، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف (درويش 20. 1982)

كما عرفها مرسى بأن"السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (مرسى 1984
135

كما عرفها مصطفى أنها" العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار و مشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ، ويكون مسئولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها (مصطفى 21 . 1999)

وعرفها السلمي بأنها" مهمة رسمية لتنظيم، وتنسيق جهود، وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات، والأوقات (السلمي 104. 1996)

ويرى أكوف (Ackoff 1999) ، بأنها :القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة، مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر، وإدارة العلاقات بين الموظفين، وتصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، وتشجيع التعليم والتكيف السريع (العامري 22. 21. 2002)

2-3 القيادة التحويلية في ظل الحضارة الإسلامية

إن ما كتبه باس (Bass) وتكي (Tichy) وغيرهم من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة التحويلية لا يقارن بما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المسلمين العظام الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد صلى

الله عليه وسلم، والذين سطوروا أمثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية والقيادة الشورية وعملية اتخاذ القرار وغيرها.

حيث أكد الإسلام على العمل بمبدأ الشورى، وعمل الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم بها، وهناك العديد من النصوص القرآنية التي تحث على القائد المسلم على أن يجعل الشورى نصب عينيه فقد قال تعالى في كتابه الكريم **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** سورة آل عمران الآية 159

والشورى من الأركان الأساسية التي يرتكز عليها نظام الحكم في الدولة الإسلامية، فيجب على القائد أن يشاور أفراد مجموعته في القرارات التي يتخذها قبل تطبيقها، بشرط أن لا تكون هناك نص قرآني قاطع أو حديث صحيح عن رسول الله صلى الله عليه وسلم يفصلها ويحكم فيها (صالح بن سعد المربع 2008.88)

فالنبي القائد محمد صلى الله عليه وسلم يعد أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ، يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز، وخصائصه القيادية العظيمة، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، حيث كانت المسئولية جسيمة، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويعبده على بصيرة، ولكون النبي العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يتمتع بخصائص وصفات عديدة لا تتوفر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف، وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاقا في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقا لقوله تعالى (**الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا**) سورة المائدة الآية 3

ولقد ثبت على الرسول صلى الله عليه " القدوة الحسنة والمثل الأعلى لأصحابه، فقد أثبت ذلك القرآن الكريم بقوله تعالى **لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا** الأحزاب 21 وقد ثبت عن الرسول صلى الله عليه أنه يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه والعناية به حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله، وكل ذلك يدل تميز الرسول صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام وثبت وقوة الشخصية (الغامدى سعيد بن محمد 86 82 2003)

وأشار البيهقي إلى أن تشكيل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية ولذلك نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ كان صلى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين. وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله (**قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض**) رواه مسلم "أيضا من الأمور الذي أكد عليها المسلمين إيصال الرؤية للأتباع واتضح هذا في معركة مؤتة عندما ذكر "عبد الله بن رواحه" المسلمين بالهدف من قتال العدو حيث قال: "يا قوم والله إن الذي

تكرهون للذي خرجتم له تطلبون الشهادة .وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، إنما نقاتلهم بهذا الذين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسنين، واما ظهور أو شهادة (البيهقي، 360 1988)

كما عني الإسلام بالمشاركة الجماعية كوسيلة فعالة لزيادة التقارب و التآلف بين المسلمين وقائدهم لان المشاركة هي الوسيلة الفعالة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد والتعاون هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الأداء والمحافظة عليه (بوستر 282. 2004) فالرسول صلى الله عليه وسلم ما أمر بشيء إلا كان أول من يحرص على تطبيقه وفعله بنفسه، وما نهي عن شيء إلا كان أول من يمتنع عنه لقوله صلى الله عليه وسلم " خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي "أخرجه الترمذي، وخير دليل على ذلك مشاركة الرسول صلى الله عليه وسلم بنفسه في حفر الخندق (الضحيان عبد الرحيم بن إبراهيم 152. 1991)

ويأمر الله عباده من القادة أن يؤدوا واجبهم نحوه سبحانه و تعالى من خلال ممارسة العدل و الرأفة اتجاه المرؤوسين حيث يقول الله تعالى الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ سورة الحج الآية 41)

ويقول الرسول عليه الصلاة و السلام سيد القوم خادهم (سنن الديلمي و سنن الطبراني) وهذا يعنى إن الذي يتولى قيادة الجماعة هو من يقوم بخدمتهم و السهر عليهم و السير بهم نحو تحقيق أهدافهم.

ولقد جاء في القرءان الكريم آيات كثيرة تبين أهمية القيادة في الإسلام والصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد والدور الذي يمكن أن تؤديه في الجماعة و الواجبات الملقاة على عاتق القيادة الإسلامية وفيما يلي بعض الآيات الدالة على ذلك حيث يقول الله تعالى فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) سورة آل عمران:أية 159

كما تؤكد الأحاديث النبوية الآيات القراء نية السابقة حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم) إذا كان

ثلاثة فل احدهم يؤمروا). جامع الأصول:الجزء الخامس الحديث. 2998

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم : (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) [أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر] وقوله صلى الله عليه وسلم (اللهم من ولي أمر أمتي شيئا فشق عليهم فاشقق عليه ومن ولي من أمر أمتي شيئا فرفق بهم فارفق به) . راوه (مسلم)

ومن خلال ما سيتم استعراضه في التالي نوجز بعض من ملامح سلوك القيادة التحويلية للنبي محمد صلى الله عليه وسلم وخصائصه كقائد تحويلي وذلك ببيان أن ما حدده باس (Bass) وزملاؤه من عناصر لسلوك القيادة التحويلية وخصائص للقائد التحويلي متوفر بجلاء في قيادته صلى الله عليه وسلم وذلك كما يلي (الغامدي، 1421هـ)

• التأثير القيادي

حيث أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ (الأحزاب آية 21) وقد تميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير و الاحترام كيف لا وقد كان خلقه القرآن، وعن قوة شخصيته صلى الله عليه وسلم يقول عليان لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مثالا للشخصية القوية، مهابا في طلعه دخل عليه بعض الأعراب فأرتاع من هيئته كما ارتاعت رسل كسرى من هيئته حين أتوه مع تهودهم على صولة الأكاسرة، ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أبهة أو سطوة بل كانت هيئته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية انه كان صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه، يقول صلى الله عليه وسلم " خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي رواه ابن ماجه وفي قصة المخزومية التي سرقت حيث حاول بعض الصحابة الشفاعة لها لإسقاط حد السرقة عنها فتوسطوا بأسامة بن زيد حبيب رسول الله صلى الله عليه وسلم فرفع القضية إليه فغضب رسول الله صلى الله عليه وسلم وقال "أتشفع إلى في حد من حدود الله، فقال أسامة استغفر لي يا رسول الله ثم قام رسول الله صلى الله عليه وسلم عشيتئذ فأثنى على الله عز وجل بما هو أهله ثم قال أما بعد فإنما هلك الناس قبلكم أنهم كانوا إذا سرق الشريف فيهم تركوه وإذا سرق الضعيف أقاموا عليه الحد، والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها ثم قطع يد تلك المرأة " رواه النسائي وهذا دليل قاطع على عدله وأنه لا يؤثر حتى أقرب الناس إليه على أحد . ومن الأمثلة على كونه القدوة الحسنة ما روي عن ابن إسحاق أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث إلى الجلندي ملك عمان عمرو بن العاص يدعوه للإسلام فقال الجلندي :لقد دليني على هذا النبي الأمي أنه لا يأمر بخير إلا كان أول آخذ به، ولا ينهى عن شر إلا كان أول تارك له، وأن يغلب فلا ييطر، ويغلب فلا يهجر، وأنه يفى بالعهد، وينجز الوعد وأشهد أنه نبي .محمد كريم 32-33-34-2010

2.الحفز الإلهامي

كان صلى الله عليه وسلم يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته صلى الله عليه وسلم للعشرة المبشرين بالجنة لدليل جلي على تحفيز الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة ومن ذلك وعده لسارقة بن مالك بسواري كسرى إن هو دخل الإسلام وخلا سبيله وصاحبه أبا بكر عندما كانا في الغار .ومن ذلك ما ورد أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يوما يعظ النساء فقال لمن "ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كانوا لها حجابا من النار، فقالت امرأة واثنين فقال واثنين رواه البخاري فهذا دليل على حفزه صلى الله عليه وسلم للنساء على دفع أبنائهن للجهاد

3- استشارة فكرية

مواقف كثيرة تبرز كيف أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يشرك أصحابه في صناعة القرار ويستشير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وما تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق في غزوة الأحزاب إلا بعضاً من تلك المواقف. يقول الله تعالى (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) (سورة آل عمران الآية. 159)

من دلائل استشارة التفكير في المنهج النبوي: ما ورد عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم حين بعثه إلى اليمن فقال كيف تصنع إن عرض لك قضاء قال أفضى بما في كتاب الله قال فإن لم يكن في كتاب الله قال فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قال فإن لم يكن في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قال أجتهد رأيي لا آلو قال فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدري ثم قال الحمد لله الذي وفق رسول الله صلى الله عليه وسلم لما يرضى رسول الله صلى الله عليه وسلم) رواه أحمد

ومن ذلك ما ذكره الهاشمي (1405.200) بخصوص إيجاد حل لمشكلة كيف يتم جمع الناس للصلاة إذا حان وقتها، فقد اجتمع النبي صلى الله عليه وسلم والصحابة يتدارسون هذا الأمر وبدأت الاقتراحات تتوالى ومنها: قال بعض الصحابة إذا حان وقت الصلاة ترفع راية في مكان مرتفع ليراها الناس إلا أن هذا الاقتراح لم يلق قبولاً لأنه لا يوقظ النائم. وقال بعضهم إذا حان وقت الصلاة ينادى لها ببوق، وهذا الاقتراح أيضاً لم يلق قبولاً لأن اليهود يستخدمون البوق وينبغي تفرد الأمة الإسلامية عن غيرها. وقال آخرون يدق ناقوس وهذا الاقتراح كذلك رفض لأن فيه تقليد للنصارى. اقترح بعض الصحابة أنه إذا حان وقت الصلاة فينادى لها بشعار إسلامي خاص، فقبل هذا الرأي بشكل مبدئي لأصالته الفكرية المؤمنة ولتحقيقه للغرض وهو الدعوة للصلاة وإعلام الناس بدخول وقتها، ثم كانت صيغة الأذان المعروفة بعد ذلك حيث وردت حولها روايات متعددة لا مجال لذكرها هنا.

ويصفه أبو هريرة رضي الله عنه بقوله " ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم أشار إليه الترمذي في كتاب الجهاد

4- الاهتمام الإنساني بالفرد

وفي ذلك فإن الرسول صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وصفه القرآن الكريم بالرحيم في قوله تعالى عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ (سورة التوبة، الآية 128 وبالرحمة في قوله تعالى وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ (الأنبياء، الآية 107 :

وكان صلى الله عليه وسلم يوصي أصحابه بالرحمة من ذلك قوله عليه الصلاة والسلام : (لا يَرْحَمُ اللَّهُ مَنْ لا يَرْحَمُ اللَّهُ مَنْ لا يَرْحَمُ النَّاسَ " . أَخْرَجَهُ مُسْلِمٌ ، عَنْ أَبِي بَكْرٍ .

وقوله صلى الله عليه وسلم (الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء، الرحم شجته من الرحمن فمن وصلها وصله الله ومن قطعها قطعها الله) [رواه الترمذي يقول صلى الله عليه وسلم في الاهتمام بالرعية) كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته (أخرجه البخاري، مسلم والترمذي وأبو داود وأحمد).

وفيما يدل على الاهتمام الإنساني من الرسول صلى الله عليه وسلم برعيته حديث معاوية بن الحكم السلمي رضي الله عنه حيث قال " بينما أنا أصلي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ عطس رجل من القوم فقلت يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم فقلت وا ثكل أمياه ما شأنكم تنظرون إلي فجعلوا يضربون بأيديهم علي أفخاذهم فلما رأيتهم يصمتون ني سكت فلما صلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه فو لله ما نهرني ولا ضربني ولا شتمني قال إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن) (أخرجه مسلم والنسائي والدارمي وأحمد). وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله (الغامدي 1421 هـ 82.86)

2-4-أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين أمثال (Bass, 1990 ; Bass, 1985) و (Avolio, etal, 1991) و (Bass&Avolio, 1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الإلهامي) التأثير المثالي Idealized Influence :

ويعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم (Bass, 1994)، ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق و القيم و يبدون مشاعر الإعجاب و الاحترام و الثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد و ممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه. (Woods 2003) و يعرف (Avolio et al, 1991)، التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة و الثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها. "

فإن خبرات القائد و مقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي

ولمنظمي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين (القيوتي، 2001 . 45).

لقد أشارت (مرع 35: 2008) إلى أن القائد المثالي تتوفر لديه درجات مرتفعة من المثابرة، والروح المعنوية، والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله، ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه لسلطته الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية. ووصف (Northouse 2004:61) ، الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لمرؤوسيه، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشيء الصحيح، ويكنّ لهم المرؤوسون احتراماً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد، ويزودون المرؤوسين برؤية وشعور بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد المختصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحونها. قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية ، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص ، والتفاني ، والإحساس بالهدف المشترك (أفوليو 95 . 2003)

الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه و رغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل و البحث عن الحلول المنطقية لها (Bass 1994) يعمل القائد الذي يروج الاستشارة العقلية بين المرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة (Kirkland) . (2011:171-173) ويرى (Twigg 2004) ، المشار إليه في الرقب (2010:18) أن القائد التحويلي يستطيع إيجاد المناخ الذي يشعر به الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكاراً جديدة للعمل وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين في حين أشار لوكس وهوارد (Lucks & Howard 2002:28) إلى أن العقلانية، وحلّ المشكلات، والإبداع، والتعزيز، تُعدّ من سمات بُعد الاستشارة العقلية.

وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة ، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل ، والبحث عن حلول منطقية لها (العامري 22 . 2002)

الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration)

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass 1994) ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Avolio, et al, 1991)

وهي مجموعة من أنماط السلوك التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات (الرقب، 2010: 18)

وهنا يُعامل القائد الآخرين أفراداً أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة، ويهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين، ويُساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم، ويقضي وقتاً في تدريس الآخرين وتدريبهم (Kirkland)، . (2011: 171-173)

و تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه ، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم ، والعمل على تدريبهم ، وإرشادهم لتحقيق مزيد من على أساس حاجاتهم وقدراتهم ، والعمل على تدريبهم ، وإرشادهم لتحقيق المزيد (أفوليو 90 . 2003)

الحفز الإلهامي الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

لقد عمل أفوليو ويامارينو (Avolio & Yammarino, 1991) على إضافة بُعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها باس (Bass, 1994) ، وهو بعد الدافعية الإلهامية،

فقد عرّف توج (Twigg, 2004) المشار إليه في (الرقب 17 : 2010) الدافعية بأنها: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه."

إن القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقيادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضحون الرؤية المستقبلية للجامعة، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة، ويُعبّرون عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق (Kirkland, 2011:171173) .

وأكد أفوليو ويامارينو (Avolio & Yammarino 1991:11)، أن بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة شيئاً غير قابل للبحث وأن بُعد التحفيز من خصائص القائد الفطرية، بمعنى أن الكاريزما ما هي إلا نوع من الموهبة التي لا يتم اكتسابها أو تغييرها.

أما شاندرنا (Shandrina 2007) ، فقد أشار إلى أن القادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة (الرقب، 2010: 17) "هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين ، واستخدام الرموز لتكسي الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة) إي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري 22 . 2002)

وقد ذكر الرقب (2010:17) أن باس وستوغدليل (Bass & Stogdill, 1990) قد أشارا إلى أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي بهدف إيجاد رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين منها: اللغة، والرموز، والصور الذهنية .

في حين أشار (فيل و ليس Phil & Les) ، 61-58:2011 إلى أنّ الحماس، والاتصالات، والالتزام بالأهداف، والرؤية، والنصح والإقناع، تُعدّ من سمات بُعد الدافعية الإلهامية.

العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (1994. Bass & Avolio)

ويعرف (2003. Woods) التحفيز بأنه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه"

مبادئ القيادة التحويلية

أورد كوهلر و بانكوسكي (Koehler & Pankowski 1997) مبادئ القيادة التحويلية كما يلي (الغامدي 1428هـ 26-24-)

• النظر للمنظمة كنظام:

• اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة ، والتفاعلات بين الأفراد والقائد التحويلي

-إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخر:

لإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا

-تأسيس نظام إداري:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء ، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

-تمكين الأفراد وفرق العمل:

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

-تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم المتدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

-التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

-بث روح التغيير المستمر:

يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات ، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين ، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .
و هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

2-5- خصائص القائد التحويلي:

للقيادة التحويلية خصائص يميّزون بها عن غيرهم من القادة ومن أهم تلك الخصائص يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، حيث ينصب اهتمامهم على نقل منظماتهم من واقعها الحالي إلى وضع أكثر تطوراً وتميزاً يتصفون بدرجة كبيرة من الشجاعة وتحمل درجات متقدمة من المخاطرة المحسوبة ومواجهة التحديات الثقة بقدرات العاملين وتمكينهم من إنجاز الأعمال والأنشطة التي تسند إليهم:

- التوجيه من خلال القيم والعمل بموجبها
- التعلم مدى الحياة واعتبار الأخطاء تجارب يتم الاستفادة منها
- القدرة على التعامل مع التعقيد، والغموض، وحالات عدم التأكد.
- القدرة على رسم رؤية المستقبل، وترجمة الأحلام والرؤى لواقع وحقائق ملموسة
- (Tichy & Devanna 1997.272)

2-6 وظائف القائد التحويلي

-إدراك الحاجة للتغيير :حيث إن القائد التحويلي يدرك مدى الحاجة للتغيير، لذلك فهو يعمل على إقناع العاملين من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات بمحاجتهم للتغيير، وتنمية إدراكهم بأهمية التغيير للمنظمة وللقيادة وللعاملين ولجميع المستويات التنظيمية.

-صياغة رؤية ورسالة المنظمة :يعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة التي تمثل الحالة المأمولة لمستقبل المنظمة، الذي يرغب القائد التحويلي نقل المنظمة من واقعها الحالي إلى الوضع المنشود من خلال ترجمة الرؤية الجديدة إلى واقع عملي .

-اختيار نموذج التغيير المناسب الذي بلّغ وضع المنظمة وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

-إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وتحويلها لثقافة إيجابية داعمة للتغيير.

-إدارة الفترة الانتقالية للتغيير وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه القائد التحويلي لصعوبة التحول والتخلص من القديم والعمل بالجديد.

-الاستمرار في تنفيذ التغيير والمتابعة المستمرة لضمان التغذية المرتدة وعدم الانحراف عن الاستراتيجيات الجديدة

(الهورى 1996. 75 79).

2-7 سمات القائد التحويلي حسب كوزس وبوسنر :

قدم كل من كوزس وبوسنر خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكراً على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقيادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي (العمرى 2004 34 35

تحدي العملية

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المؤلف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيداً أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيداً أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها. وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة. ويعرف القادة التحويليون جيداً أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل. ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

رسم نماذج عملية واقعية

يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم إنجازاتهم مثالا يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

تمكين الآخرين من التصرف

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين،

وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيداً أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليين أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقاً، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فإن القادة التحويليين يقومون بمقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

التشجيع

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استشارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألوا القائد التحويلي جهداً في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم. ومساهماتهم ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظم

2-8 مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

عند التحدث عن أنموذج القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويشق بهم ويستخدم كثيراً من الوسائل غير الاعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزرع بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال المرؤوسين،

والجدول رقم (1) يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي:

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثاقبة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل .
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمّل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
7	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
8	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها .

(عباس، سهيلة 31-30 2004)

وقد أشارت عباس 31:2004 إلى أن "القائد التحويلي يستطيع أن يغير في المؤسسة خلال اقتناص الفرصة المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤية ومناقشتها مع أعضاء الجماعة مع ثقة في هذه الرؤية، ويتم ذلك عن طريق تحفيز الجماعة،

فهو يساعدهم في تحديد احتياجاتهم واحتياجات مؤسستهم من خلال إجراء التغيير المناسب، وتشجيع الجماعة على بناء شبكة اتصالات خارجية لغرض الكشف عن خطط المنافسين وتوجهاتهم من جهة، ولتعلّم من خبرتهم من جهة أخرى، لذا فإن القائد يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، بهدف زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يقومون بها، ويستطيع القائد التحويلي تغيير تشكيلة الفريق، وإعادة هيكلته عن طريق تفعيل العقل، ويمكنه تفويض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في إنجاز الأهداف. وبذلك فإن القائد التحويلي يستطيع تحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها."

مما سبق يمكن القول بأن المدخل التحويلي للقيادة منظور يقوم على أساس يشتمل على أربعة أبعاد لعملية القيادة: التأثير المثالي، ورعاية الأفراد، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية، وبصورة عامة يصف المدخل التحويلي كيف يمكن للقيادة القيام بتطوير التغييرات المهمة وتنفيذها في المؤسسات، إذ يقوم القادة التحويليين بمساعدة المرؤوسين وتمكينهم من إحداث التغيير من خلال رفع الوعي لدى الأفراد، وجعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين، ولكي يحدث القادة التحويليين التغيير فإنهم يصبحون نماذج قوية بالنسبة لموظفيهم، فهم يملكون منظومة متطورة من القيم الأخلاقية وشعوراً قوياً بالهوية ويثقون بأنفسهم، ويصغون لمرؤوسيتهم، ويتساحون مع وجهات النظر المعارضة، ونتيجة لذلك تنمو روح التعاون بين القادة ومرؤوسيتهم، فيرغب المرؤوسون بتقليدهم؛ لأنهم يتعلمون أن يثقوا بهم ويؤمنوا بالأفكار التي يتبنونها. ولا بد أن يمتلك القادة التحويليين رؤية مستقبلية تظهر من مختلف الأفراد والوحدات داخل المؤسسة، فالرؤية المستقبلية هي النقطة المحورية للقيادة التحويلية، فهي التي توضح الاتجاه الذي تسير نحوه قيادة المؤسسة، فضلاً عن ذلك فإن الرؤية المستقبلية تعطي المرؤوسين إحساساً بالهوية داخل المؤسسة وشعوراً بالفعالية الذاتية.

يبدأ القادة التحويليين عملية التغيير عادة، كما أنهم يقومون بتنفيذه ويستمعون لوجهات النظر المعارضة داخل المؤسسات، وإلى التهديدات التي قد تنشأ خارجها، وأحياناً يولّد القادة أنفسهم حالة من عدم الاستقرار من خلال تشجيع التعبير عن وجهات النظر أو القضايا المعارضة، ومن خلال هذه الحالة يقوم القادة التحويليين بإحداث التغيير من خلال القيم والأعراف الناشئة في المؤسسة، وينخرطون في ثقافتها ويساعدون في تشكيل معناها، فالناس بحاجة إلى معرفة أدوارهم وإلى أن يفهموا كيف يسهمون في الأهداف الكبرى للمؤسسة .

2-9 أنواع القادة التحويليين

إن القائد التحويلي يستهدف بشكل أساسي إحداث تغير جذري في المنظمة أو المجتمع و كذلك في قيم و اتجاهات التابعين و بناء عليه يصبح القائد التحويلي أكثر ففعالية في أوقات الأزمات و في البيئات المضطربة و المتقلبة و ذلك لأنه يبحث عن أساليب جديدة للعمل و عن فرص لمواجهة الخطر (Pawar 2003 . 397 .).

و لقد قام (burns 1978 p 20) بالترقية بين نوعين أساسيين من القادة التحويليين هما

القائد التحويلي المصلح: هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى يتفق مع المبادئ و القيم الخاصة بالمنظمة. و بالتالي يتعامل القائد التحويلي المصلح فقط مع الأعضاء و الأقسام التنظيمية المقومة للتغيير

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

2-10 أنماط القيادة التحويلية

يرى " بيرنز " أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن (الهاللي، 2001: 26)

- القيادة العقلانية Intellectual Leadership
- القيادة الإصلاحية Reform Leadership
- القيادة الثورية Revolutionary Leadership
- القيادة البطولية Heroes Leadership
- القيادة الأيديولوجية Ideologues Leadershi

القيادة العقلانية

مصطلح " عقلي في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيمًا وأهدافًا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرًا أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلمًا أخلاقيًا وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيًا. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة (الهاللي 26. 2001)

القيادة الإصلاحية

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبًا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدًا إصلاحيًا حقيقيًا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن إلى أن تكون لديه أيضًا الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.

- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.

- غياب الإحساس بالهدف العام .

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءًا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها و إجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا جوهريًا (الهاللي 27. 2001)

القيادة الثورية

الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعنى إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبًا ما يكون نادرًا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبًا ما تكون أكثر ندرة ويدلل على ذلك بأن "لينين Linn" قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن "ماو Mao" و"فيدل كاسترو" و"ليلين جددًا غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد وأن تتوافر لها عدة خصائص منها :

- أن تكون مكرسة تمامًا لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع (الهالي 2001 28

2-11 المهارات اللازمة للقائد التحويلي

تتطلب عملية قيادة التغيير، وبناء الثقافات التنظيمية الداعمة للتحول والتكيف التنظيمي لمواكبة المتغيرات البيئية، قادة تحويليون يمتلكون مهارات قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم ومعتقدات العنصر البشري، وتبني مواهبه وملكاته، وتنمية مهاراته وقدراته، باعتباره المورد الأهم، والمحدد الرئيس للعملية التطويرية، وتشير الأدبيات المعاصرة للمهارات اللازم توافرها في القادة التحويليين لمجموعة من المهارات ومن أهمها (ال عيد 1426 هـ 25)

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

وتعتبر مهارة الوعي بالذات ومهارات التنظيمي الذاتي هي الأكثر أهمية، لكونها الأساس الذي يقوم عليه تطوير المهارات الأخرى، وتشير مهارة الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته، حتى يستطيع أن يقيس الفجوة بين الوضع يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة والإنجاز)، والوضع الذي يرغب في الوصول إليه (المستوى المنشود من القدرة والإنجاز).

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم. ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم ويتمكن من سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في قدراته ومهاراته.

وترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وتنمية الدافعية لديهم والقادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام والنزاهة ينالون ثقة واحترام الآخرين، ويكونوا قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين. وتشير مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية، لقدرة القائد على التعاطف والإحساس بالآخرين، واحترام مشاعرهم، والقدرة على الاستماع والتكيف مع خدمة الآخرين .

وتلعب هذه المهارات التفاعلية والتبادلية دوراً مهماً في التعاون، وحل النزاعات والصراعات، والتأثير في الآخرين (

العيد 1426 هـ 26 . 25)

2-12- التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر وقد حدد (القحطان2008) تلك التحديات فيما يلي:

المنافسة

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن . ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق 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 فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت . إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة .. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة . فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية. وتعرف النوعية (الجودة) الشاملة على أنها أسلوب أو نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء و الإنتاج من خلال تطوير و تحسين العمليات و النظام القائم و المكون من مدخلات و سلسلة خطوات. (جوادى و شوية 2008.609)

التحديات التكنولوجية.

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

اتخاذ القرار في عالم متغير

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، وآلية واستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل . إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما -أيضاً- على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، والخطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات. (القحطاني 107 - 100 2008)

3- الإبداع الإداري

3-1 مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني .وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محوراً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس .وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية .أما في عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان 1992 :م، 177)

ورغم كثرة ما كُتِبَ عن الإبداع والعملية الإبداعية ومقوماتها وخصائص الإبداع إلا أنه لا يزال هناك غموض يحيط بالموضوع بل إن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب الظاهرة الإبداعية لا يكادون يتفقون على تعريف واحد للإبداع ولم يبدأ الاهتمام الجاد بدراسة الإبداع بطريقة علمية ومنهجية إلا في أواخر القرن التاسع عشر. واختلاف العلماء في فهم المقصود بالإبداع وعدم اتفاهم على تعريف واضح ومحدد هو في حد ذاته مؤشر على تعقد الموضوع. وجاء في لسان العرب أن الإبداع من بَدَعَ (و) بَدَعَ الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه الشيء وبدايته أولاً. والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال (و) بدع (صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً). والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله 1406،: 79)

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ومنهم من ينظر إليه على أساس أنه منتج. وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق للإبداع الإداري .

2-3 - تطور الإبداع الإداري

1-2-3- الإبداع الإداري من الناحية التاريخية:

ذكر جروان، (2002) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعصي على التفسير. ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفترة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم الأدب والهندسة وغيرها .

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعي

المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة (جروان 18 . 2002)

3-2-2- الإبداع الإداري في الفكر الإسلامي :

القران الكريم يذكر التفكير الإبداعي ويعبر عنه بكلمات متعددة تشترك في المعنى أحيانا وينفرد بعضها بمعناه تبعاً للسياق أحيانا أخرى، ومن هذه الكلمات الفكر والنظر والبصر والتدبر والاعتبار والذكر والعلم وسائر هذه الكلمات الذهنية التي تتفق مع أحيانا في المدلول، ولكنها لا تستفاد من كلمة واحدة تغني عن سائر الكلمات الأخرى، ومن هذه العمليات العقلية ومدلولاتها في القران الكريم التذكير النظر التدبر التفقه الاعتبار (الكبلاني ماجد عرسان 2005 .58

أما الآيات الداعية إلى العلم وضرورته في الدين والدنيا والتي ترى في العلم منفذاً إلى الخلاص من عديد المشكلات الاجتماعية والسياسية والإدارية فهي كثيرة نذكر منها قوله تعالى يَا مَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنَّ اسْتِطْعَمْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ" (سورة الرحمن: الآية.33 وفي تشجيع للعلماء المتمرسين عن غيرهم قوله تعالى: "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" (سورة الزمر: الآية . 9.

ويقرن الإسلام العمل بالإتقان والحذافة بقوله تعالى صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْفَقَ كُلَّ شَيْءٍ" (سورة النمل: الآية . 88" وفي أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم مبادئ مكمله للآيات القرآنية عن الابتكار والتجديد والاجتهاد في الدين والدنيا، وفي السنة القولية والفعلية والتقريرية، حيث كانت سيرة النبي تعبر لنا عن سلوك إداري قويم يعيننا عن البحث عن سواه، تمثلت في صفته كقائد إداري للدولة الإسلامية التي شهدت العديد من القواعد الدينية والدنيوية الفريدة في العدل والمساواة والشورى والحكمة في الحكم والسلطان بما، واستطاع النبي صلى الله عليه وسلم أن يرسى دعامة المجتمع الجديد في المدينة كأروع وأشرف مجتمع عرفه التاريخ، وأن يضع لمشاكل هذا المجتمع حلاً تتنفس له الإنسانية الصعداء أبداً بعد أن كانت تعبت من غياب الزمان ودياجير الظلمات (صفى الرحمن المبارك 2001 .161).

فإذا نظر الإنسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء ، ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمته وإعجازه ، فهو بحق كما قال في كتابه العزيز بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (سورة البقرة: الآية .117أي : خالقها ومبدعها على غير مثال سابق (ابن كثير 1424 هـ 231)، وجعل سبحانه وتعالى إبداعه آية لكل ذي عقل حصيف ليدرك من خلالها عظمته وقدرته جل وعلا ، فقال

سبحانه وتعالى : **وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ"** (: سورة الذاريات: الآية "21 والإسلام يشجع البشر على التأمل والتدبير والتبصر والإدراك، وكذا الاجتهاد والتجديد ويكرم العلم والعلماء ويجعلهم في مرتبة الأنبياء ، فإذا كان تفكير الإنسان يعتمد على ما تمده به من حواسه من معلومات السمع والبصر وغيرهما من الحواس بقوله تعالى (**قَدْ جَاءَكُمْ بَصَائِرٌ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِيظٍ**) (سورة الأنعام: الآية.104.

فماذا إذا غابت هذه الوسائل الكفيلة بالاجتهاد والابتكار ؟ لقوله تعالى **وَجَعَلَ عَلَىٰ بَصَرِهِ غِشَاوَةً فَمَنْ يَهْدِيهِ مِنْ بَعْدِ اللَّهِ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ** سورة الجاثية: الآية. 23 . فهذه الأدوات هبة من الله على الإنسان وجب عليه أن يستخدمها

في الاجتهاد والابتكار والعلم النافع، فالإسلام بحث على التفكير والتأمل لما في أحداث الطبيعة من العظات والعبر الممكن استخلاصها في الدين والمعاش، وهذا يعتبر بمثابة التشجيع على التساؤل والبحث والاستدلال، وهي عمليات تحدث في العقل أثرا حسنا تقوده إلى استخلاص الأفكار المتميزة، وذلك مصداقا لقوله تعالى **أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا** سورة النساء: الآية 82. ويحث الإسلام في هذا الصدد على أيضا على التأمل في الأنفس ذاتها مما فيها من الآيات ومكامن الإبداع والدعوة إلى إصلاحها وتوجيهها نحو الأنفع والأفضل، والآيات الداعية إلى التأمل والتدبير والتفكير بأجل الفهم والتساؤل والإبداع كثيرة في القرآن الكريم (محمد سحنون. 7. 6. 2005)

3-3 نظريات الإبداع :

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي (الصريرة اكنتم 2003:م، 203، 205.)

نظرية: (March & Simon; 1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو داخلية).

نظرية: (Burns & Stalker; 1961) 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 يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

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

نظرية: (Harvey & Mill; 1970) قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية) المشكلة (عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها) أي كيفية استجابة المنظمة (أو

البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل) انتقاء البديل الأمثل (أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً) الخبرات السابقة (وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

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

نظرية (Hang & Aiken; 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

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

- **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

- المركزية.

- الرسمية.

- الإنتاج.

- الكفاءة والرضا عن العمل.

نظرية (Zaltman & others; 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما:

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. (الصريرة اكثم 2003: م،

203، 205)

3-4 عناصر الإبداع الإداري :

رغم الاختلاف في تعريف الإبداع الإداري بين الخبراء والباحثين إلا أنهم اجمعوا على أن الإبداع عبارة عن قدرة تشكل من العناصر التالية

1- الطلاقة (fluence)

ويقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات وهناك عدة أشكال للطلاقة فكرية، لفظية، وطلاقة الأشكال. (محمود طافش 2004: م، 21، 22). ويقول الطيبي أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية (الطيبي 2001. 55)

ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية (العمري 85. 1423)

ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في وحدة زمنية ثانية، وقد ثبت وجود أربع أنواع للطلاقة: الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، وطلاقة التعبيرية والفكرية (إبراهيم 20. 1993.

2- المرونة Flexibility:

ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003 م. 18)

وتعبر عن القدرة الفعلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيرية لأكثر من اتجاه وعدم التجمد أو الإصرار على اتجاه معين، وهناك نوعان من المرونة:

مرونة التكيف: وتتصل بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، أي إعادة بناء وتنظيم وترتيب عناصر المشكلة التي تفرضها طبيعة الظروف أو الإمكانيات المحيطة.

المرونة التلقائية: وهي إمكانيات الفرد في تغيير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أفكار أخرى متحررا من القيود متخذاً عدة اتجاهات بدلا من اتجاه واحد في التفكير.. (هاللي 92. 89. 1997)

3- الأصالة originality

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (السرور 119. 2002)

ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (منصور 1989. 86)

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي

- الاستجابة غير الشائعة، القدرة على إنتاج أفكار نادرة

- الاستجابة البعيدة القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

- الاستجابة الماهرة القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك له (الخطيب 137. 1995.)

وتعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة، ولكي تكون الفكرة أصيلة يجب أن تكون جادة وقادرة وماهرة (الشيبيني. 90. 1997.)

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكارا لمحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية (العمري 1423 هـ 85.)

4- الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (جروان 157. 2002.)

ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (إبراهيم. 26. 2002.)

ولا نستطيع أن ننكر أن القدرة على الحساسية تجاه المشكلات من أهم قدرات الإبداع، فلا سبيل للإبداع بدون الإحساس بالمشكلة، وتشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة لموقف والإصرار على عدم الهروب أو التسرع في الفهم (هلال 90. 89. 1997.)

5- التحليل Analisis

هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله

هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (رشوان (43. 2002)

و يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف معها إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها (معوض 53. 1984)

وتعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر (عادل الشقحاء 44. 2004)

6- المخاطرة:

يقصد به أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر 64. 1992)

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها (النمر 1410 هـ 64).

7- الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباتي، 17 1418).

3-5 خصائص الإبداع:

أشار المغربي (1995) إلى أنه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للأفراد المبدعين ، إلا أنه يوجد بعض الخصائص التي تدل على إمكانية الإبداع ، وتمثل تلك الخصائص فيما يلي:

العقل المتسائل والخلاق:

وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر ، وهي بحق صفة محيرة لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر . فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل ، و لا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على ميدان علمي واحد كالرياضيات مثلاً بل إنه قد يمتد إلى ميادين مختلفة أخرى كالعلوم الإنسانية والاجتماعية

القدرة على التحليل والتجميع:

وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة

القدرة على التخيل والحدس:

وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري ، وتمثل في القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.

الثقة بالنفس أو الشجاعة:

وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.

التمرد على السلطة:

يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية

السابقة . ولذلك فإنه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.

النقد الذاتي:

إن الشخص المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات

ووسائل التحليل المستخدمة.

النزوع إلى التجريب:

يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها ، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور

على أنها نسبية تعتمد بالدرجة الأولى على المنظور الذي انطلق منه الفرد المغربي 349. 345. 1995

3-6 أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

-القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه

التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

-تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

-المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

-الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

-القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

-حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل

والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (النمر 62. 1992)

3-7 مكونات الإبداع

لقد أشار كل من العبد الكريم، العبيد لما قاله دونالد ماكينون الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد

مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع و هذه المكونات هي:

العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي . هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.

العملية الإبداعية وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي

تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية ، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها

العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

الشخص المبدع هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية الموقف الإبداعي إن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد . وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف ، و يظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مألوفاً . إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص (العبد الكريم . العبيد 7 . 2007)

3-8- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

تقسم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين كما ذكره (النم سعود محمد 1992 91 -العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف- عند أدائه لعمله -لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم . وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

1- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة .

وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.
- تبسيط المستويات الإدارية.
- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح

الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

2- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

3- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع (النمر سعود محمد 1992.91). كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.
- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.
- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

4- اتخاذ القرارات :

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

-العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه بالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

الأسرة: تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم (النمر سعود محمد 1992:م (92))

التعليم: للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في : الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

وسائل الإعلام: لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكاره قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

3-9 دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته. (النمر سعود محمد 1992: م، 92).

3-10- مراحل عملية الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري ظاهرة إنسانية تتم وفق خطوات ومراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

–مرحلة الاهتمام: (interest)

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة وعموماً هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

–مرحلة الإعداد: (préparation)

وتتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصائيات للجمع المعلومات.

–مرحلة الاحتضان: (incubation)

وهي مرحلة يتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث وكذلك وضع الحلول وبدائلها.

–مرحلة البروغ: (illumination)

في هذه المرحلة يقوم الفرد بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى الحل فيتدفق هذا الأخير بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي.

–مرحلة التحقق: (vérification)

في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتواصل إليها أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك هنا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها (هارون توفيق الرشيدى 2003:م، 61).

3-11- مستويات الإبداع:

ويرى الشيبيني (1997) انه يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

–الإبداع على مستوى الفرد.

–الإبداع على مستوى الجماعة.

–الإبداع على مستوى المنظمة.

الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياس الاجتماعية والذي يشمل المدرسة ، الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات .والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة (الشيبيني هاشم 1997 م، 94)

3-12- مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة:

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تستخدم مترادفات للإبداع وهي:

الابتكار: وهو التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المؤسسة (برادن، 2000)

الموهبة: وهي مقدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية، والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن (سلامة وأبو مغلي، 2002)

الذكاء: ويعرف بأنه مقدرة عقلية عامة، أو مجموعة مقدرات، تمكن العامل من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها، والمحاكاة وحل المشكلات، واتخاذ القرارات و التكيف مع البيئة والآخرين، ويعبر عن المكون الوراثي له بالذكاء السيال أو المرن، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور . ويقاس الذكاء بدلالة الأداء على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية والعددية والمجردة أو البصرية والذاكرة (جروان، 1999)

وبالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أن هناك علاقة ارتباطية وطيدة بين الإبداع والابتكار، فالابتكار نتاج للإبداع إذ لا يمكن وجود ابتكار بدون إبداع، فالابتكار يساعد على وضع الأفكار الإبداعية موضوع التنفيذ . كما يتضح أن هناك اختلافاً بين مصطلحي الإبداع والموهبة . فالإبداع : مقدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة : وليست مكوناً من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيس للإبداع بيئي؛ إذ تعد مجالات المقدرة العامة إذا وجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز أو خارق، في مجال من مجالات التفوق الأكاديمية والتقنية والفنية، بينما المكون الرئيس للموهبة وراثي . والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذا النشاط وتلك الطاقة والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لا بد أن يكون موهوباً وليس كل موهوب مبدعاً.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي وهي : التفكير الإنتاجي بإنتاج قدر من الأفكار، والتخطيط بوضع أساليب تنفيذية لبعض الأفكار، وما تتطلبه من إمكانيات مادية وبشرية، والإحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع (الحروب، 1999)

وهناك اختلاف بين مفهومي الإبداع والذكاء . فالذكاء مقدرات عقلية متعددة يتفاوت العاملون فيها بخلاف الإبداع الذي يعد سلوكاً يتصف به جميع العاملين بدرجات متفاوتة؛ حيث أجمع الكتاب والباحثون على أنه ليس شرطاً أن يكون العامل الذي يتمتع بالذكاء مبدعاً، أو العامل المبدع متمتعاً بالذكاء (جبر وفاروق 1996 32 كما يرتبط الإبداع بالتفكير ألتباعدي حيث تقيس اختبارات الإبداع التفكير ألتباعدي المتشعب الذي يتطلب تقديم حلول متنوعة ومناسبة، وتتميز بالتعبير الحر غير المقيد لاستعمالات المقدرات العقلية، في حين يرتبط الذكاء بالتفكير ألتقاربي (الحيزان، 2002)

1- الإبداع التعبيري: (creativity expressive)

ويظهر في التعبيرات اللفظية والرسوم التلقائية والأنغام الموسيقية العفوية التي يأتي بها الأطفال ويكون تقييمها كمنتج إبداعي من حيث أنها أنشطة أساسية وضرورية ومستقلة دون النظر إلى المهارة أو التقنية التي نظر فيها.

2- إبداع إنتاجي: (creativity productive)

ويظهر في ميل الطفل إلى اللعب الحر والرغبة في التعبير من الإبداع يكون واقعا ويعبر بصدق عن الوقائع المحيطة ويكون التقدم في الإبداع لحساب التكنيكيات والتكتيكات التي يتبعها الطفل في منتجاته الإبداعية فيظهر للشيء الواحد أكثر من استخدام.

3- إبداع ابتكاري: (creativity inventive)

وهنا يزيد الطفل إدراك علاقات بين الأشياء لم يكن بينها علاقة، وإدراك علاقة بين أجزاء لشيء واحد موجود في الواقع ويتميز تفكير الطفل بالمرونة.

4- إبداع تجديدي: (creativity inventive)

وهو إبداع يرتبط بالتجديد في مجال كامل مثل التوصيل إلى نظرية جديدة في العلم أو تجديدي في بناء شكل أدبي أو موسيقي أو إبداع جديد في قواعد ومبادئ مستخدمة ويوجد هذا النوع من الإبداع عند قلة من البشر.

5- إبداع طارئ: (creativity emergentive)

وهو الإبداع الذي يرتبط بمثال أو نموذج محدد فيأتي المبدع بمبدأ أو تصور جديد كل الجدة ويكون فيه التجرد هو الأساس مثل ما هو موجود في السريالية و التكعيبية في الفن (د. عوني معين شاهين 2008: م، 30)

3- 13 الفرق بين الإبداع والابتكار:

يرى بعض العلماء أن ثمة فرق بين الإبداع والابتكار حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار هو الجانب التطبيقي، ومعنى آخر إن أي فكرة أصيلة جديدة فهي فكرة مبدعة، ولكن إذا ما تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس فإنها تتحول إلى ابتكار (الحمادي 1419 هـ 35 .)

ويميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي "الإبداع والابتكار" ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة . فيرى نجم أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها . أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي . فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق (نجم 17 . 2003)

إلا أن عامة الناس وبعضاً لباحثين يستخدمون مصطلحي "الابتكار والإبداع" للدلالة على نفس المعن (ايوب 1 2000

ويوضح كوك (Cook 1998) الفرق بين الإبداع والابتكار على اعتبار أن الأول هو التفكير بطريقة غير مألوفة ليشمل الأفكار، والعاملين، وتشكل هذه بدورها مدخلات للعملية الإبداعية، في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

3-14- علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري:

في ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات والتي فرضتها ظاهرة العولمة وما نجم عنها من تسارع تكنولوجيا وانفجار معرفي واشتداد المحلي والعالمي وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء كان لزاما عليها التركيز على رأس مال الفكري وبالذات على العنصر البشري والذي يمثل اليوم التسيير الحديث. أن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة بمعنى آخر انه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي.

وبناء على مما سبق فان للقيادة تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيهم وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا وتأكيد لهذا يرى (حريم 2003) أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الاختلافات في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، وان قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة زيادة على ذلك فان القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء والمشاركة كما أن سلوك القائد في حد ذاته يزيد من دافعية الفرد نحو الإبداع ورفع الحالة المعنوية له حتى يتمكن من مواجهة المشاكل التي تعترضه أثناء القيام بعمله إذ ليس من المعقول أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً في حين أن قائدهم لا يزال يتشبث بالقديم ولا يملك روح المخاطرة باتجاه التغيير، بل عليه أن يكون هو نفسه متجدد التفكير وان يزرع التنافس الايجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم (حريم حسين 2003: م. 203).

وهذا وقد أفاد بعض الباحثين والخبراء أن القدرات الإبداعية تتفاوت من فرد إلى آخر، غير أن الفرد يصغوا دائما إلى تحقيق ذاته الإبداعية والتي تعطيه التقدير والاحترام، وان القيادة الإدارية المؤهلة من شأنها أن تدفع الفرد بهذا الاتجاه ويستطيع القائد تنمية وتعزيز الإبداع لدى الأفراد والعاملين معه من خلال الوسائل والطرق الآتية:

1- التأثير الكارزماتيكي) صفات القائد الشخصية: (تلعب الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها دورا هاما في تحريك غرائز الإبداع والابتكار وفي هذا المجال قام كل من كوكس و هوفر 1998 بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين وتوصلوا من خلالها إلى مجموعة من الصفات للقيادة هي

أ- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: يجب على القائد الفعال أن تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.

ب- النشاط العالي: على القائد الفعال أن يتصف بالحيوية وان يترفع عن توافه الأمور، وان ينصب جل اهتمامه على القضايا المهمة والمثيرة.

- ج- الانجاز: القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف.
- د - امتلاك الشجاعة: القائد الإداري الفعال بطبعه جريء ومقدام يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.
- هـ- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع ولا يرضون أبدا بما هو مألوف.
- و- العمل الجاد بتفان والتزام: يقوم القادة الإداريون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بتفان وإخلاص كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.
- م- الذكاء: يمتلك القائد الإداري الفعال عقلا مرنا يمكنه من تغيير اتجاه فكره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.
- ن- تحديد الهدف: يتميز القائد الإداري الفعال بسمعة تحديد الأهداف الخاصة به قبل اتخاذ أي قرار.
- ل - استمرار الحماس: يمتلك القائد الإداري الفعال حماسا ملهما فهو كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا.
- 2- تشجيع الأفكار الجديدة: ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات.
- 3- الإنابة أو تفويض السلطة: وهو أن يحول القائد غيره سلطة القيام ببعض الأعمال أو المسؤوليات التي تدخل في حدود سلطاته ومسؤولياته.
- 4- تحقيق التفاعل بين القائد وبين جماعة العمل: مثل هذا التفاعل يشجع على تبادل المعلومات المفيدة وانسياب الأفكار بجدية.
- 5- العلاقات الإنسانية الطيبة: وهي تنبع من إيمان القائد بان العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها ولهم حقوق ومشاكل ومال تتعلق بالعمل.
- 6- الاعتراف والتقدير: إن التزام القيادات الإدارية بمنح الاعتراف والتقدير بشكل ملموس من خلال الحوافز والمكافآت خير دليل على تشجيع السلوك الإبداعي في المنظمة.
- 7- زرع ثقافة التغيير: على القائد الإداري أن يوصل لمؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ ساهم المرؤوسون في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير (كوكس وهوفر 1998: 71).
- 8- على القادة ألا يعطوا الحلول الجاهزة لمؤوسيه لان ذلك يمنعهم من الفرص التي تساعد على إظهار قوتهم، ولان القدرة على الابتكار عمادها الاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات والتفكير في الحلول البديلة لها.
- 9- يجب على القادة توفير قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والإبداع فالمبدع دون معلومات لا يستطيع أن يستمر.
- 10- يجب على القادة احترام الفروقات الفردية بين المرؤوسين وان لا يحتقروا أصحاب القدرات الابتكارية البسيطة، بل لا بد من التعطف معهم حتى ولو كانت مبادراتهم متواضعة.

إضافة لما سبق فيقع على عاتق إدارة المنظمة تخصيص اعتمادات مالية كافية لتدريب وتنمية خبرة الرؤساء والمرؤوسين على حل المشاكل غير التقليدية وتقديم المكافآت الفورية للإعمال الإبداعية والابتكارين (كوكس وهوفر 1998:م، 72)

3-15- العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري.

أن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع تلك المتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة به (مخامرة والدهان ، 1988م. 152)

كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشكلات.

فالمنظمات على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها يجب على قياداتها والعاملين بها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (هيجان ، 1420 هـ 1)

وفيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين ، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية.

1-التأثير الكارزما تيكي:

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجًا لروح الابتكار ، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع ، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الإبداع وعلى إلهام الآخرين (خميس، 1986 م 57) فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار ، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد ، فلا يكفي أن يكون القائد متحمسًا ، ولكن يجب أن يكون قادرًا على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار (فرج ، 2000 م 19)

فالقائد يستطيع أن يبعث الهمم ، ويشجع مبدأ التجريب والمبادأة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب (عبد الفتاح، 1995 م 71) كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ؛ ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بها الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل (شوقي ، 1992 م 87) وتعد الثقة بالنفس ، وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد من خلالها يستطيع القائد غرس أو استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم ، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة وبتيح لهم فرصة التفكير والتأمل ، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات (القبوتي، 1989 م 184)

2- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم :

إن اهتمام القائد بالعمل ، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة ، والوضوح ، وتنفيذا لتعليمات (حلواني ، 1990 م. 64)

ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله ، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة ، ومقنعة عن رؤيته ، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطباعاً بالثقة به كقائد إداري من ناحية ، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منه (هيجان ، 1993 م 20

فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعاً نفسياً هاماً يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات . ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات ، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة (مخامره والدهان ، 1988 م 17)

3- لتشجيع الإبداعي:

تعد درجة الحرية التي يبيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين لمشاركة ، ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه (الطيب، 1988 19)
فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة (كنعان ، 1985 م . 226) .

وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار لديهم من قدرات إبداعية (هيجان ، 1999 م 32)
في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حاجزاً لا دون الاستفادة من القدرات الإبداعية و الابتكارية للعاملين (عبد المنعم وعبد الحكيم ، 2000 م 14)
كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمرؤوسيه عاملاً مساعداً آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية . ولكي يكون التفويض مثمراً يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات ، وعلى المسائل البسيطة ، أو عند انشغال المدير فقط إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ (خميس ، 1986 م . 56)

4-الاهتمام بالأفراد:

تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية ، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام . ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم (يوسف ، 1986م . 100)

ويؤكد (النمر 1992 م 66) على أن من مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم.

فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل؛ يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير؛ وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج (الجبهان، 1985م، 139)

3-16 معوقات الإبداع

يعتبر الإبداع مشكلا من أشكال التغيير والتي أملتتها الظروف والتغيرات، ومصدر تميز المنظمات التي تبحث عن البقاء والاستمرار ولكن غالبا ما تواجه هذه العملية معوقات وعراقيل تحول دون تنمية وتطور السلوك الإبداعي لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- معوقات متعلقة بالفرد نفسه كالخوف من الفشل وعدم الثقة في النفس والخوف من تحمل المسؤولية وكلها عوامل محجمة للإبداع.
 - إهمال الأفكار الجديدة خصوصا الصادرة من المستويات الدنيا والنظر إليها بنوع من الشك والريبة.
 - الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التي تتعارض مع كل ما هو جديد وبالتالي لا ينبغي مخالفتها.
 - عدم ثقة القيادات الإدارية بأنفسهم وخوفهم من إشراك العاملين في شؤون العمل لأنهم يرون في ذلك تهديدا لهم.
 - الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
 - غياب سياسة تحفيزية تشجع المجتهدين والمتفوقين في العمل والذين يعتبرون مصدر الإبداع.
 - اعتماد الهيكل التنظيمي البيروقراطي والذي يعتمد على المركزية وعلى مبدأ التخصص ولا يترك حرية التفكير والبحث والاجتهاد.
 - عدم وضوح أهداف المنظمة وما يولده من فوضى وغموض في محيط العمل ومن ثم التأثير على عملية الإبداع.
 - عدم الاعتماد على الأسس العلمية والموضوعية في تصميم أنظمة التعيين والتقييم والتكوين من شأنه كذلك أن يعرقل الإبداع في المنظمة (عبيد طایل فرحان البشاشة 2008:م، 63، 64).
- ومما سبق يستنتج الباحث أن الإبداع سمة عامة فردية وجماعية تسود حياة الفرد في كافة جوانبها، وليس من الضروري أن يكون قاصراً على مجالات الاختراعات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية، ولكنه يوجد في ابتكار فلسفة جديدة أو سلعة جديدة أو نظام جديد للإدارة أو طريقة جديدة لحل ما يجابه الفرد والمجتمع من المشكلات . فالابتكار له مستويات متعددة يستطيع أي فرد أن يمارسه في حياته العامة أو في مجال عمله مهما كان بسيطاً . لذلك فإن التأكيد على أهمية تنمية القدرات الإبداعية للمدير لا يعني المطالبة بالوصول إلى نتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية، وإنما تنمية هذه القدرة بشكل يجعل منها أداة تساعد المدير على محاولة الخروج من أسر التقليد واجترار المألوف، للتمكن من إيجاد أفكار وحلول عملية جديدة لمواجهة المشكلات المختلفة، خاصة مع تعقد طبيعة عمل المدير وتشعب مهامه وقلة الإمكانيات والموارد المتوفرة.

3- 17- تصورات خاطئة عن الإبداع

انشغل المفكرون بتقديم تصورات مختلفة لتفسير تلك القوة التي تحكم العقل الإنساني عندما يجود بالأفكار الخلاقة، وامتزجت في تفسيراتهم التصورات الذاتية مع الأفكار الدارجة. وقد أدت هذه التصورات للإبداع إلى عدد من التناقضات والتصورات الخاطئة ومنها على سبيل المثال:

- أن الإبداع لا يمكن دراسته دراسة علمية ومنظمة، لأن الإبداع عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة
- أن المبدع يختلف نوعياً عن غيره من البشر أي أنه من طبيعة مختلفة لا يمكن تحديدها، فهو ملهم.
- أن الإبداع يقتصر على مجالات الفن والأدب وكانت النظرة للعبقري في الغالب تقتصر على الفنان والشاعر.
- وضع تعريفات غامضة للإبداع في ضوء مفاهيم مثل الوعي والامتداد والإحساس بالمعنى وغير ذلك من المفاهيم التي يصعب ترجمتها إلى وقائع يمكن ملاحظتها وتحديدها (ابراهيم 37. 2002)

الاتجاهات الإيجابية في دراسة الإبداع

هناك عدة مقومات علمية تمهد للدراسة الإيجابية للإبداع وهي:

- الإبداع ظاهرة مركبة : ولكنه قابل للفهم والدراسة، فمنذ 40 عاماً مضت أخضع الإبداع دراسة والبحث، ولذلك ظهرت نظريات متعددة تساعد في فهمه وتنظيمه.
- الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية : و ليس قاصراً على ذوي الموهبة. وهذا معناه أن الإبداع موجوداً لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة، وبذلك يصبح التحدي الحقيقي أمام الإنسان أن يفهم ويوظف ما لديه من إمكانيات إبداعية.
- الإبداع ظاهرة صحية : حيث أن فهم الإنسان لما لديه من إبداع وكيفية توظيفه يساعد على التخفيف من التوتر ويساعده على الحياة الصحية المنتجة.
- الإبداع ممتع : فحين يتعرف الإنسان على ما لديه من إبداع ويستطيع توظيفه فسوف يعود عليه ذلك بالرضا والإنجاز والإثابة (الاعسر 12 . 2000)

3-18- مراحل العملية الإبداعية

رغم أن الإبداع الإداري يتمس بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة، فهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلا قسم هاريس (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات (الدهان 188. 1992)

- 1-وجود مشكلة.
- 2-جمع المعلومات.
- 3-التفكير في المشكلة.
- 4-تصور الحلول.
- 5-التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبها
- 6-تنفيذ الحلول.

اما جومان يقسم مراحل العملية الإبداعية إلى ستة مراحل

مرحلة الإعداد والتحضير:

تتمثل في تحديد الأعمال الأساسية، وجمع الأبحاث والمعلومات عن خلفيه الموضوع والبيانات المحددة ومختلف الآراء التي تمثل محور اهتمام المبدع، وتسمى هذه المرحلة عادة "التحضير"، في مرحلة الإعداد، نقوم بدراسة المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة الإدارية، وطرح أسئلة مثل: هل جمعت القدر الذي احتاجه من الحقائق والآراء حول الموقف؟ هل درست الاحتمالات التي تحتاج المشكلة لإعادة تحديدها.

مرحلة الاندماج المشكلة:

مرحلة الاندماج تعني الانغماس تماما في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والزوايا والآراء والحقائق التي تم جمعها، وفي هذه المرحلة يتم استيعاب المشكلة أو الموقف بالكامل ثم يأتي الوقت المناسب لمعالجة هذه المشكلة، ومعالجة مختلف مجموعات الأفكار والحافز، كذلك وجعل الذهن يتحرر ويستوعب كل ما له علاقة بالمشكلة، حتى كانت بسيطة، وجمع العناصر غير العادية وغير المترابطة داخل تفكير الفرد.

مرحلة احتضان المشكلة:

هي مرحلة تحويل العملية الإبداعية بكاملها إلى العقل الباطن وهناك من يطلق على هذه المرحلة "التبصر والتفريخ"، وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهورا أو سنوات، وتمثل هذه المرحلة أهم وأدق مراحل الإبداع الإداري، حيث تتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات وبعد قيام العقل الواعي بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة بالمشكلة، يحين الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن وتركها تختمر هناك.

مرحلة الوصول إلى الحل:

هناك من يطلق على هذه المرحلة "بالبزوغ والإشراق"، وذلك لان خصائص الإبداع تتجسد فيها، والتي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الاستمتاع بتوارد الأفكار والاحتمالات والإجابات والتوصل إلى الفكرة العظيمة، مع بعض الحظ، تؤدي مرحلتي الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول إلى الحل وظهور الإجابة فجأة في شكل صورة، فكرة، حدث، وتطفو إلى العقل الواعي، وتأتي إليك من حيث لا تعلم.

مرحلة التقييم:

هي مرحلة اختبار وتجريب الأفكار باستخدام قائمة مراجعة، مكونة من معايير تطبيق عملية، ومرحلة التقييم هي وقت الحصول على المعلومات الاستراتيجية واختبار الفرضيات وتطوير المشروع الأولي وتعديل وتطوير الأفكار الإبداعية والحصول على الدعم اللازم لها، وطرح الأسئلة الآتية:

هل وضعت قائمة الخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ؟

هل اخترت المعايير الصحيحة لتقييم فعالية هذه الفكرة؟

هل وضعت قائمة بمصادر الدعم المحتملة؟

مرحلة التطبيق:

هي مرحلة وضع الأفكار موضع التنفيذ، ومواجهة وحل المشكلة الإدارية باستخدام طاقة إبداعية، كما أنها ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري في المرحلة النهائية، تلك المرحلة التي تجعل الأفكار الإبداعية أكثر من مجرد خاطر عابر، والتطبيق يعني أن الأفكار أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وذات معنى (جومان 94. 92. 1422)

3-19 الإبداع والقيادة.

ليس هناك تمييز حاد ما بين الإبداع والقيادة فالتمييز الخاصة بين الإبداع والقيادة سوف تختفي تدريجياً. حيث سيصبح الإبداع شكلاً من أشكال القيادة وتصبح القيادة مجاً لا من مجالات الإبداع. وعليه فإن المجال الذي يعمل فيه القائد قد يحدد أهمية قدرته على جعل نفسه مفهوماً، وتدعيم رؤوسيه ليصبحوا إبداعيين في مجالاتهم توفيق 60. 1994.

وليس من الضروري أن يكون القائد ذاته أكثر الأفراد إبداعاً في الفريق ولكنه لا بد أن يحقق ذلك من خلال الأفراد وأعضاء الفريق من خلال دعم وتشجيع الإبداع لديه (سهيلة 150. 2004)

4 الدراسات السابقة و المشابهة .

4-1 الدراسات المرتبطة بمحور القيادة التحويلية

• دراسة حمد بن قبلا نال طيح (2013 بعنوان علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعليم التنظيمي دكتوراة في العلوم الأمنية جامعة نايف الرياض).

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، وتحديد طبيعة واتجاه هذه العلاقة، لردم الفجوة بين ما يمتلكه القادة من مواهب ومهارات قيادية تحويلية ، وبين مستوى التعلم التنظيمي بهذه الأجهزة ، لتفعيل السلوك القيادي التحويلي وتطوير قدرات وعمليات التعلم التنظيمي.

و استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وطبقت مقياس باس وأوفوليو Bass & Avolio لقياس القيادة التحويلية ، ومقياس ماكدت لقياس التعلم التنظيمي. على مجموعة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للأمن العام ، والمديرية العامة للجوازات بالرياض ، من خلال عينة طبقية تناسبية قوامها 221 ضابطاً من جميع الرتب العسكرية.

أهم النتائج المتوصل إليها.

- توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.
- وجود مزايا للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية.

أهم التوصيات:

- أن تعمل الإدارة العليا على تبني الأساليب القيادية الحديثة ، ودعم تطبيقات القيادة التحويلية، بما يحقق تفعيل برامج وتقنيات التعلم التنظيمي .

- التركيز على انتقاء القيادات الأمنية ذات المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية من القادة التحويليون لتولي المناصب القيادية الهامة ، لإحداث التغيير المنشود وإدارة التحول والتعلم التنظيمي .

- بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة للسلوك القيادي التحويلي والتعلم التنظيمي .

• **دراسة حافظ عبد الكريم العزالي (2012)** بعنوان أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط..

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية و البالغ عددهم (422) فرد بطريقة العينة العشوائية البسيطة و قد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمركزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية.

أهم النتائج المتوصل إليها.

- كان التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- يمتلك المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية القدرة على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف الشركة.
- يشجع المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل إشجع المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية العاملين تحت قيادتهم على تحمل.
- يتصرف المديرون العاملون في شركات التأمين الأردنية بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم.

أهم التوصيات.

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

- تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات التأمين الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.

- إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات التأمين الأردنية.

- بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في قطاعات أخرى.

• **دراسة احمد محمد بدح (2012)** بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (185) عضو هيئة تدريس العام الدراسي 2013. 2012) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة و استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباط نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة. و الاستبيان كأداة قياس.

أهم النتائج المتوصل إليها

- درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطا
- هناك علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية و الثقافة التنظيمية.

و قد أوصت الدراسة بالتالي

- عقد ورش عمل تطبيقية لعمدا كليات المجتمع في القيادة التحويلية وتدريبهم عليها للعمل على تحويلها من كليات تدار بطريقة أكاديمية إلى كليات تقنية تخدم سوق العمل الأردن والعرب وتلبي حاجاته.
- ضرورة اهتمام القيادات العليا في كليات المجتمع بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على رفع مستوى ثقافة أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها.
- تفويض الصلاحيات م جامعة البلقاء التطبيقية المشرفة على كليات المجتمع وهيئات المديرين فيها لتمكين العمداء من تحفيز أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعمل على أطر إدارية تتخذ القيادة التحويلية منها لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي على مستوى الثقافة التنظيمي فيها.
- دراسة محمد كريم-حسنى سعيد (2010 بعنوان علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية لسنة الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي باستخدام أسلوب الحصر الشامل .

أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بدرجة كبيرا جدا
- احتل عنصر الجاذبية التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بينما احتل عنصر الاستشارة الفكرية المرتبة الرابعة.
- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بدرجة كبيرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العملي).

أهم التوصيات.

- أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعدي في تطوير أداء المرؤوسين.
- ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له من أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة.
- دراسة احمد صادق محمد الرقب (2010 بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة.
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية وكذلك توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة على مجتمع الدراسة من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية المقدره بـ 30 فرد.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

- أن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر التمكين في جامعاتهم.
- توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.
- توصله الدراسة إلى توفر الحافز الإلهامي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.
- توصله الدراسة إلى توفر سلوكيات الحافز الفكري في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.
- توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات الاعتبارات الفردية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة
- أهم التوصيات:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة الإدارية الإدارية في الجامعات.
- تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل.
- تعزيز آلية الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين والاستماع إليهم والاهتمام بمشاعرهم.
- زيادة الاهتمام بتوفير دورات تدريبية وورش عمل وندوات تعمل على زيادة تمتع القيادة الإدارية بالجامعات الفلسطينية

- دراسة هبة قندل (2010 بعنوان تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية جامعة المدية.
- هدفت الدراسة إلى التعريف بماهية القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها و الاستفادة منها في المنظمة لترقية أداء العنصر البشري و كذلك توضيح مدى العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التحويلي و أسلوب تمكين العاملين في المنظمة

أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلي و ارتفاع مستويات التمكين في المنظمة.
- وجود علاقة إيجابية بين عملية المشاركة في صنع القرارات و المخرجات المرتبطة بالعمل.
- القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف التنظيمي.
- القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق خلق مناخ للمشاركة وتهيئة الظروف المساعدة للتمكين.
- القادة التحويليون يحفزون العاملين من خلال رفع روحهم المعنوية و تنشيط سيادة القيم في ظل ثقافة منظميه راسخة و ثابتة نسبياً.

أهم التوصيات.

- حث القيادات الإدارية على انتهاج النمط القيادي التحويلي من أجل دعم قدرات الأفراد و استثمار جهودها و طاقاتها للرفي بأدائهم و أداء المنظمة آكل.
- توحيد الجهود و تنسيقها لتعزيز تبني القيادات لنمط القيادة التحويلي في المنظمة في ظل التطور السريع و التغيير الشديد للبيئة.
- العمل على خلق تكامل بين جماعات العمل الرسمية و غير الرسمية و إقناع العامل بضرورة توحيد الجهود لتعم المنفعة على الجميع.
- تطوير نظم تقويم الأداء و وضع منظومة حوافز فعالة مبنية على الاحتياجات الفعلية للعاملين.
- حرص القادة على بناء منظومة حوافز فعالة قادرة على تحفيز العاملين.

- دراسة سناء محمد عيسى عيسى (2008) بعنوان دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس رسالة ماجستير مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة.
- هدفت الدراسة إلى معرفة" دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية و إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحوييلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لدراسة . كما قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (71) فقرة وزعت على (6) مجالات لتشمل على أبعاد القيادة التحويلية . أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم 117مديراً ومديرة . كما بلغت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

أهم النتائج المتوصل إليها.

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. بنسبة اقل من 60. %
- احتل المجال الخامس الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة لأولى بوزن نسبي 48.82 ،
- احتل المجال الرابع تقديم نموذج سلوكي يحتذي (المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العينة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء.
- أهم التوصيات.
- أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام التربية.
- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.
- ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية ، والمستجدات المتعلقة بدور كمشرفين مقيمين ، وذلك من خلال اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
- التركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه ، فيسعون فيما بعد لترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.
- محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي .
- دراسة محمد بزيح بن تولى العازمية (2006) بعنوان القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري.مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.
- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري داخل ديوان وزارة الداخلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، واستعمل الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات على مجموعة من الموظفين قدرة ب.300
- أهم النتائج المتوصل إليها :
- مفردات مجتمع البحث يرون خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المنية في وزارة الداخلية.
- مفردات مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وتمثل في العامل لا يتردد في تغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيتها لمهارات وقدرات إبداعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القيادة التحويلية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك العاملين القدرات الإبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العليا منهم لأصحاب المؤهلات الدنيا.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك العاملين القدرات الإبداعية بين أصحاب للخبرات الدنيا.

أهم التوصيات:

- وضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية بالديوان لسمات وخصائص القائد التحويلي.
- تشجيع وتدريب القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية على الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها.
- تشجيع وتدريب القيادات المدنية بالديوان على الاطلاع العاملين معه على الأهداف الكلية.
- **دراسة مشهور بن ناصر العمرى 1424 هـ** بعنوان العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود " السعودية
- هدفت الدراسة إلى** تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.
- و استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة كما استعمل استبيان كأداة للقياس على مجموعة من أفراد المؤسسات العامة بمدينة الرياض بلغ عددهم (312) بطريقة العينة الطبقية العشوائية
- وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:**
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة أن هناك انقسامًا في الإجابات حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي من قبل المديرين في المؤسسات العامة.
- وفقًا لآراء أفراد عينة الدراسة نجد أنهم منقسمون في الإجابات حول مدى توفر أربعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي اتخاذ القرارات بناء على المعلومات ، دعم الإدارة العليا ، والتركيز على العميل والتدريب واستخدام فرق العمل.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية وتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- بين التحليل الإحصائي أن القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.
- اهم التوصيات**
- يجب أن تعمل المؤسسات العامة على اختيار القيادات الكفؤة التي تتوفر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين واستثارة أفكارهم والرقى بحاجاتهم.
- عقد برامج تدريبية للمديرين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة للتعريف بالقيادة التحويلية.
- الاهتمام بالكوادر الوطنية الشابة ممن تتوفر فيها الاستعداد المبدئي للقيادة التحويلية ، واكتشافهم والعناية بهم ورعايتهم
- الاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تعقدتها مراكز و معاهد التدريب المتخصصة والجامعات في الدول المتقدمة-
- تدريب القيادات الإدارية في المؤسسات العامة على كيفية تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- **دراسة إياد حماد) 2001** بعنوان أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الاقتصاد جامعة مشق.

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، وما أثر في عملية التغيير وتعرف أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى و استخدم الباحث المنهج الوصفي واستعمل الاستبيان كأداة للقياس على العاملين في مشفى الهلال الأحمر، وذلك بشكل عشوائي .بلغ حجم العينة 50 مفرد.

أهم النتائج المتوصل إليها.

- وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي،.
- وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير لتنظيمي.
- لا يوجد بعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

أهم التوصيات.

- التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية.
- الاعتماد على أحد أبعاد القيادة التحويلية أكثر من غيره من أجل التركيز على عملية التغيير التنظيمي وتكون عملية ناجحة.
- تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجاً لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل.
- اختيار القادة الإداريين ممن تتوافر لديهم الخبرة والصفات والخصائص تؤثر في المرؤوسين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير التنظيمي.

• **دراسة ناصر بن احمد بن ناصر الحمد (1992)** بعنوان القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي رسالة مكمل لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي مقدم إلى قسم التربية في كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين . استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطية، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، على مجموعة من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض و بلغ عددهم (212) من حجم مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الإجرائية.
- أن أفراد عينة الدراسة راضون بدرجة كبيرة عن العمل في البيئة التعليمية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- العمل على وضع مقاييس محددة يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس الذين يمتلكون الخصائص الشخصية التي تساعدهم على ممارسة القيادة التحويلية في أداء أعمالهم.
- توفير الحوافز التشجيعية المادية، والمعنوية، التي تشجع مديري المدارس الابتدائية على اتخاذ القيادة التحويلية منهجاً للتعامل الإداري .
- تضمين مهارات القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، ضمن برامج تدريب مديري المدارس، وبيان أثر كل منهما في الرضا الوظيفي للمعلم.
- ضرورة وضع السبل المناسبة للحد من المعوقات التي تواجه ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التحويلية.
- إعطاء المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس الابتدائية للتقليل من حدية تطبيق النظام.
- ضرورة اشتغال الدورات التدريبية التي تعقد في مراكز التدريب على بعض المواضيع التي تبرز خصائص القيادة التحويلية (مثل: تقدير الذات، الحوار وأثره مع الآخر، الحوافز، والقيادة الإبداعية).

4-2 الدراسات المرتبطة بمحور الإبداع الإداري.

دراسة (إديس 2013) بعنوان بعض الأنماط القيادية و علاقتها بالإبداع الإداري رسالة ماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص الإدارة و التسيير الرياضي معهد علوم و تقنيات نشاطات البدنية و الرياضية جامعة المسيلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مديريات الشباب والرياضة و كذا تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة. بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والقدرات الإبداعية لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة. و استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع هذا الموضوع.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها:

تبين لنا انه تمارس في مديريات الشباب والرياضة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة يليه النمط القيادي الحر و الأوتوقراطي بدرجة ضعيفة.

تبين لنا انه تمارس القدرات الإبداعية الأصالة ، الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، التحليل والربط بدرجة متوسطة.

توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والقدرات الإبداعية لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادية الحر والقدرات الإبداعية

وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمط القيادية التسلطي والقدرات الإبداع.

الاقتراحات المتوصل إليها:

أن تقوم الجهات المسؤولة العليا في وزارة الشباب والرياضة بزيادة تفعيل امتلاك القيادات في مديريات الشباب والرياضة لسماوات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي.

العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين في العمل.

إنشاء إدارة خاصة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين.

ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة على تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى الموظفين.

ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة تهدف على تنمية مهارات القيادة.

ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه الإداري و التكنولوجي وخدمي وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع.

دراسة (درويش شاهيناز 2012) بعنوان أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية من جامعة منتوري قسنطينة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2012

وهدفت الدراسة إلى تبين أثر الأنماط القيادية الإدارية (النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي و الحر) على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة . واتبعت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة مسحية على عينة قدرت ب 40 مؤسسة صناعية خاصة، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

استبيان موجه للقادة واستبيان موجه للمرؤوسين.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية " الجنس، المستوى التعليمي وميدان التخصص. "
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.
- النمط القيادي الملائم لدعم وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

الاقتراحات المتوصل إليها:

- ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية ومن الروتين البيروقراطي وإفساح المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار والاعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة تبني أساليب حديثة للتغلب على معوقات الإبداع.

• ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة ولا سيما خصائص القيادة الديمقراطية.

• ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه الإداري والتكنولوجي والخدمي وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع.

*دراسة (وداد حسن حسين أبو هين 2010) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري رسالة ماجستير في التربية (تخصص أصول تربية) غزة فلسطين

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة مع هذا النوع من الدراسات كما استخدم الاستبيان كأداة للقياس على عينة الدراسة الأصلية من (450) معلما ومعلمة من معلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام 2009/2010 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية .

نتائج الدراسة:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لنمط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية تعزى إلى لمتغيرات الجنس.

-بينت الدراسة كذلك أن قدرة الاحتفاظ بالاتجاه حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.13%) يلقى ذلك التحليل والربط حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.08%)

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

-تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري.

-توصيات الدراسة:

-ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي الميداني.

-ضرورة التعاون مع أعضاء وهيئة التدريس في الجامعات وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.

-أن تقوم مديرية التربية والتعليم في كل منطقة تعليمية بتقديم حوافز مادية للمديرين الذين يعملون على تنمية وتحسين الثقافة التنظيمية بمدارسهم وبشكل مستمر.

دراسة العجلة 2009 بعنوان الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعمل الاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة من المديرين العاملين بقطاع غزة

وقدرت ب.380

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى لمتغير نوع الوظيفة. المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي. واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل فعال وصحيح بما يخدم الموظف والوزارة معا. واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار.

وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.

العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

- دراسة محمد بن عامر التيفات (2006) بعنوان المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية. دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية). كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية

هدفت الدراسة إلى:

-تباين مستوى الإبداع 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 . واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسهل الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من 160 مفردة مكونة من الضباط العاملين بشرطة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء ثم اختيارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.
- تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- إن درجة إتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطرأ أي مشكلة فان العاملين في شرطة مدينة الرياض يرجعون إلى رئيسهم لحلها، كما يشدد دائماً على وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية.
- إن لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية و سنوات الخدمة.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- 1- ضرورة عمل حوار حي ومستمر بين الضباط العاملين ورؤسائهم لكي يستفيدوا من خبراتهم وتمكينهم من عرض مشكلاتهم.
 - 2- غرس روح الثقة بالنفس والتحلي بالإيمان والصبر.
 - 3- التخلص من الروتين اليومي في العمل.
- دراسة (محمد بن أحمد بن محمد جبرة 2005) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية رسالة ماجستير الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية.

-التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية.

-التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية في نظرية الشبكة الإدارية والإبداع الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة جدة التعليمية. و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة. كما استخدم الباحث الطريقة المسحية كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة. التعليمية وتم تطبيق الدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة المجتمعي الكلي وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل وبذلك يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة جدة التعليمية للعام الدراسي 1426/1427 الفصل الثاني.

أهم النتائج المتوصل إليها:

-النمط القيادي السائد هو نمط قيادة الفريق القيادة الحقيقية ثم نمط القيادة المعتدلة، ويليه نمط القيادة الاجتماعية النادي ثم نمط القيادة المتسلطة ثم القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتساهلة.

-وأخيراً نمط القيادة المتقلبة أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سيادة: المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة فالمخاطرة

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق والقيادة بصورة إجمالية بينما وجدت علاقة سالبة بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة.

-وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لكل من المؤهل، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزو لطبيعة المؤهل.

الاقتراحات المتوصل إليها.

- تدريب مديري المدارس على تنمية أنماط القيادة الإيجابية كالقيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، وقيادة الفريق.

عمل برامج من شأنها تنمية الإبداع لدى مديري المدارس الابتدائية.

- تشجيع الإدارات التعليمية ومراكز الإشراف التربوي للمديرين الذين يتبعون أنماط قيادية إيجابية تنمي الإبداع في مدارسهم. وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين القياديين حتى يصبح الإبداع مجالاً خصباً للتنافس.

- حث القيادات في مدارسنا على الحصول على مؤهلات أعلى والسماح لها بمواصلة الدراسات العليا و إلحاقهم بدورات تدريبية وورش عمل لأن كل هذه الأمور تزيد من مستويات الإبداع لدى القائد كما أثبتتها الدراسة

- تسهيل مهمة الباحثين الذين يقومون بدراسات تتعلق بالنظريات الإدارية حتى يتوافق الجانب النظري مع الجانب الميداني وبالتالي يتم تصحيح المسار على أرض الواقع.

- وضع خطط جديدة وفاعلة لفتح مراكز عالية الجودة للموهوبين والمبدعين كما هو معمول به في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها.

• دراسة (عادل بن صالح الشفحاء 2004) بعنوان الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري رسالة مقدم استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، و استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي الشامل، واستعمل الاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة مسحية من العاملين قدرت ب. 165

أهم النتائج المتوصل إليها:

تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط الحر والمتسلط.

ممارسة عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة.

توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية' الديمقراطي - الحر - التسلطي' ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات السفر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية ' العمر الرتبة الخبرة في العمل - المستوى العلمي ' والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية ' العمر الرتبة الخبرة في العمل - المستوى العلمي ' والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

الاقتراحات المتوصل إليها:

ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري من خلال تنمية مهارات الموظفين في عناصر الإبداع.

ضرورة عقد دورات تدريبه بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارة فعالة.

• دراسة) عدنان جمعة 2001 بعنوان دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية في دولة البحرين بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية). معهد الدراسات العليا أكاديمية نايف العليا للعلوم الأمنية السعودية ((2001

هدفت الدراسة إلى تحليل آراء المعنيين في الأجهزة الأمنية تحت الدراسة عن طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهها والأساليب المتبعة في التعاون معها وكيف يمكن للأساليب الإبداعية في تقديم الحل الأمثل لها وكذلك المعوقات التي

تحول دون ذلك . واستخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة مسحية على عينة قدرت بـ 175 فرد من مجموعة المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارة الجوازات والمرور واستخدم الباحث المقابلة و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية.

- عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري.
- الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة في إجاباتهم حول بعض المعوقات الستة للإبداع . كما أن العلاقة الترابطية بين هذه المعوقات في أغلبها ضعيفة.

وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- تشجيع روح الإبداع وتنمية المهارات حتى ولو كانت محدودة.
- منح العاملين الفرصة لمواصلة دراساتهم الجامعية.
- اعتماد مخصصات مالية للأغراض تدريب وتحديث الأجهزة المستخدمة.
- اعتماد مبدأ ألا مركزية في العمل و مبدأ التفويض في السلطات للإدارات الوسطى والإشرافية
- الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفكار الخلاقة وكذلك تشجيع الأفكار.
- العمل على تشجيع الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وتقديم البدائل المناسبة لمشكلات العمل عن طريق المشاركة في وضع القرار.
- ضرورة معرفة مشكلات العمل سواء كانت مشكلة فنية أو تنظيمية.

4-3-الدراسات الأجنبية.

- دراسة وودكوك (Woodcock 2010) بعنوان القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عدد 123 طالباً من جامعة شمال يونيز ممن يعملون أعمالاً إضافية.

وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي.
- وجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.
- دراسة وانق و رود (Wang & Rode 2010) بعنوان القيادة التحويلية وإبداع العاملين. هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيرات وهي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع، والتفاهم العالي بين القائد والمرؤوسين . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي وتم استخدام لا ستبانه كأداة لجمع البيانات وتم تطبيق الدراسة على 71 فريق عمل تابعة لـ 55 منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها.

أن القيادة التحويلية لا تتعلق إلى حد كبير في إبداع الموظف وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي وجدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف.

إن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع متغيرات وهي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع، وتفاهم عالٍ بين القائد والمرؤوس يزيد من تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين.

• دراسة (Burch & Walter 2007) بعنوان:

“Leadership in context Investigating Hierarchical Impact on Transformation Leadership”

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من 448 قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا و استخدم الباحث المنهج الوصفي كأداة

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.

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

لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.

يؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوياً في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

دراسة جس كيت (Jaskyte 2004) بعنوان «القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والإبداعية في المنظمات غير الربحية»

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية الإبداعية في المنظمات غير الهادفة للربح بولاية جورجيا الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عينة عشوائية حجمها 247 موظفاً وموظفة يعملون في 9 منظمات للخدمات البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية.

وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية والثقافة الإبداعية.

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين.

توالي أبعاد القيادة التحويلية وفق المتوسطات بدءاً بالمثالية بالسلوك، ثم التحفيزية، ثم الفكرية، ثم الإنسانية .

• دراسة شين وزهو (2003zhou&Shine) بعنوان «تأثير القيادة التحويلية على إبداع العاملين.

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على إبداع العاملين، والتعرف على ما إذا كانت الحوافز وقيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وإبداع العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عدد 46 شركة كورية، بعينة عشوائية قوامها 290 موظف وموظفة يعملون بأقسام البحث والتطوير بهذه الشركات من مشرفين وعاملين.

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها.

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

أن التحفيز يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

أن قيم العاملين تتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية.

دراسة هاوكنز (2002hawkins) بعنوان «القيادة المدرسية والمناخ التنظيمي: العلاقة بين النمط القيادي التحويلي والتعاملي لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي.

هدفت الدراسة لكشف العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والتعاملي لمدير المدرسة والمناخ التنظيمي كما يدركه المعلمون في المدارس الثانوية بولاية نيو جيرسي الأمريكية. استخدمت الدراسة المنهج المسحي ، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، وشملت عينة الدراسة 9 مديرين و 133 معلماً .

وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة.
- فاعلية نمط القيادة التحويلية عن نمط القيادة التعمالية في المناخ التنظيمي التعليمي.
- تقدم التأثير المثالي يليه التحفيز ثم الاهتمام بالفرد ثم التنشيط الفكري.

دراسة (2002 Avolio etal) ، بعنوان 'Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance'

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة تكونت عينة الدراسة من 54 من القادة العسكريين و 90 من التابعين المباشرين و 724 من التابعين غير المباشرين وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثراً إيجابياً قويا على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة.

أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

دراسة ماكينزي وريك (Mackenzie et Rick 2001) بعنوان «العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبين الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية».

هدفت الدراسة إلى كشف علاقة السلوك القيادي التحويلي بالأداء وسلوك المواطنة التنظيمية. واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات، من خلال عينة عشوائية حجمها 477 من مندوبي المبيعات في إحدى الشركات الأمريكية .

توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية طردية بين السلوك القيادي التحويلي والأداء.
- وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المكان، العمر، العائد المادي (تجاه علاقة السلوك القيادي بالأداء، ويوجد فروق نحو ذلك تبعاً للعمر، العائد المادي) تجاه علاقة السلوك القيادي بالأداء، ويوجد فروق نحو ذلك تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المكان، العمر، العائد المادي (تجاه علاقة السلوك القيادي بسلوك المواطنة التنظيمية، ويوجد فروق ضئيلة نحو ذلك تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

دراسة بارنيت و اخرون (Barnett et al 1999) ، بعنوان العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه

وتهدف هذه الدراسة لكشف العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وبين مخرجات وإنتاجية المعلم، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 12 مدرسة ثانوية من مدينة سدني الأسترالية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة المقياس متعدد الأبعاد المطور من قبل باس وأفوليو (Bass et Avolio) لقياس القيادة التحويلية ونموذج مسح التكيف في التعلم

وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها:

- وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة التحويلية وإنتاجية المعلم ومخرجاته.
- وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية والجهود الإضافية للمعلم.
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والفاعلية.
- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل.

4-4-4 التعقب عن الدراسات السابقة.

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية و الإبداع الإداري تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة فالدراسات التي تناولها الباحث كلها تصب في مصب واحد واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري تعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين ، وقد تبين ما يلي:

أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على احد الجوانب الهامة المتعلقة بالقيادة التحويلية سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم ، أو العوامل المؤثرة فيه ، أو المعوقات التي تحد من وجوده. إن هذه الدراسات تسهم جميعاً في تطوير الإبداع و ذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي إدارة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها. وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

4-4-4-1 أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات (المسيلة. بسكرة. الجلفة الأغواط) لتتفق مع دراسة تدریس 2013 التي طبقت على جميع إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات (مسيلة. برج بوعرييج . سطيف) و كذا دراسة حافظ عبد الكريم العزالي 2012 التي طبقت على جميع المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية و كذا دراسة احمد محمد بدح 2012 التي طبقت على جميع عمداء كليات المجتمع الخاصة في مدينة عمان. و كذا دراسة جس كيت التي طبقت على 247 موظفاً وموظفة يعملون في 9 منظمات للخدمات البشرية بولاية جورجيا الأمريكية.

من حيث المنهج.

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة و داد حسن 2010. دراسة محمد بن أحمد بن محمد جيرة 2005 دراسة العجلة 2009 دراسة عادل بن صالح الشفحاء 2004 دراسة درويش شاهيناز 2012 محمد بن عامر النتيفات . 2006 دراسة شين وزهو. 2003 و اختلفت مع دراسة

AVOLIO ETAL التي اتبعت المنهج التحريبي

من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان على شكل مقياس ليكرت الخماسي التدرج مثل دراسة تدریس 2013 دراسة هبة قندل. 2010 دراسة احمد محمد بدح 2012 دراسة محمد بن قبالا نال طيح 2013

4-4-2 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

من حيث الأهداف.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى إطارات مدربات الشباب و الرياضة لولايات المسيلة بسكرة الجلفة الأغواط بينما هدفت دراسة و داد حسناى دور الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري فى فى التربية غزة فلسطين و دراسة هبة قندل تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين فى المنظمة الجزائر و دراسة " شهيناز " 2012 التى هدفت إلى معرفة أثر الأنماط القيادية على القدرات الإبداعية فى المؤسسات الاقتصادية.

من حيث الموضوع

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع حيث إن الدراسة الحالية ركزت على معرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة فى حين إن دراسة عادل بن صالح الشفحاء (2004) ركزت على معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فى المديرية العامة للجوازات بالرياض فى حين بعض الدراسات السابقة لم تركز على أثر القيادة التحويلية على الإبداع بل ركزت على أثر القيادة التحويلية على القيادة الإجرائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد 1413هـ كذلك دراسة) سناء محمد عيسى عيسى (2008) ركزت على دور القيادة التحويلية فى تطوير أداء مديري المدارس كذلك دراسة) إباد حماد (2001 ركزت على أثر القيادة التحويلية فى إدارة التغيير التنظيمي. و دراسة) حمد بن قبلا نال طيح (2013 ركزت على علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعليم التنظيمي و دراسة) مشهور بن تاصر العمرى 1424هـ (ركزت على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من حيث البيئة المكانية و الحدود الدراسية:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية فى ولايات المسيلة بسكرة الجلفة الاغواط أما دراسة دراسة" محمد بزيغ بن تولى العازمية 2006 و دراسة) حمد بن قبلا نال طيح 2013 و دراسة) مشهور بن تاصر العمرى 1424هـ و دراسة) ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد 1413 و دراسة) محمد بن عامر النيفات 2006 و دراسة) عدنان جمعة(2001 و دراسة) عادل بن صالح الشفحاء 2004 و دراسة) محمد بن أحمد بن محمد جيرة 2005 فهى دراسات سعودية . أما دراسة) سناء محمد عيسى عيسى (2008 و دراسة)محمد كريم-حسنى سعيد(2010 و دراسة) العجلة 2009 و دراسة) و داد حسن حسين أبو هين 2010 فهى دراسات فلسطينية- .

4-4-3 من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

اختيار موضوع البحث كونه يربط بين متغيرين مهمين وحديثين فى الفكر الإداري وهما القيادة التحويلية و الإبداع الإداري

- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
- استفاد فى اختيار عينة الدراسة وتحديدها.

• تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

• اختيار المتغيرات المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة المستوى الوظيفي .

4-4-4 مما يميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي.

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة وجد إقلا في تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في موضوع القيادة التحويلية وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تطرقت إلى دراسة القيادة التحويلية إلا أن أغلبها أجريت في الخارج أي لم تجرى أي دراسة في الجزائر على العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري.

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب و الرياضة . في حين تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في قياس تأثير القيادة التحويلية على متغيرات أخرى كأثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار كذلك في تعزيز المسؤولية المجتمعية كذلك دور القادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس و غيرها.

بيئة تطبيق الدراسة إذ سيتم تطبيق الدراسة على مديريات الشباب و الرياضة في الجزائر في حين أن أغلب الدراسات السابقة أجريت على المنظمات العربية و الأوروبية والأمريكية.

-الخلاصة:

وبعد تحدث عن كامل هذه العناصر وتحديدها من كل الجوانب يمكن القول أن الإبداع الإداري أهمية بالغة في مجتمعنا خاصة في مجال الإدارة بالصفة عامة والمجال الرياضي بالصفة خاصة حيث الأمم والأوطان تبنى على هذه القاعدة إذ كنت لا تستطيع أن تبدع فأنت لا تستطيع أن تستمر في المنافسة أكثر مكن ذي مضي وحيث أن القيادة التحويلية لها علاقة بهذا فلا يجب أن نتناسى الدور التي تلعبه هذه الأخيرة في مجال الإدارة حيث أن تعبر من بين أهم العناصر التي يمكن بها أن تسيطر على العالم كله وليس على الفرد فقط حيث أصبحت هي المحرك الأساسي للأمم التي تريد أن التحكم في كل مكان وزمان في الوقت الحاضر خاصة من حيث السيطرة على الإدارة بالصفة عامة والرياضة بالصفة خاصة ،حيث يمكن القول أن القيادة التحويلية لها علاقة بالإبداع الإداري مهما كانت هذه الأخير سواء في المجال الاقتصادي والسياسي أو الاجتماعي أو الرياضي .

الفصل الثاني

الإطار العام للدراسة

- 1- الكلمات الدالة في الدراسة
- 2- إشكالية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة

تمهيد:

سيترك الباحث في هذا الفصل إلى أهم العناصر المعمول بها في منهجية البحث والتي محددة مسبقا عن الطريق الأساتذة المسؤولين في المعهد حيث سيتترك الباحث في هذا الفصل إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بعنوان الدراسة وعلى رأسها مصطلح القيادة التحويلية ومصطلح الإبداع الإداري من مفهوم اللغوي والاصطلاحي والإجرائي دون أن أهمل التعريف بالمديرية الشباب والرياضة وكذلك تطرق الباحث إلى تحديد إشكالية البحث و طرحها وتفسيرها ومناقشتها في ظل عنوان الدراسة المطروح المحدد سابقا وكذلك تحديد تساؤلات الدراسة وأهدافها المرجوة التي يصغوا إليها الباحث من حيث التساؤلات المطروحة في الدراسة وكذلك تطرق الباحث إلى الأهمية التي يمكن أن تنجم عن هذه الدراسة وبدون شك إلى الفرضيات التي يصغوا الباحث إلى إثباتها أو نفيها في ظل التطبيق الميداني لدراسة .

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

القيادة.

لغة

جاء في منجم اللغة والإعلام " قاد " يقود قودا وقيادة وقيودة الدابة، مشي أمامها أخذاً بقياد والقائد من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة والقيادة مهنة القائد(المنجد في اللغة و الإعلام. 660. 1998.)

اصطلاحاً

هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني ، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبراً عن آمالهم و طموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم ، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم. (الخطيب وآخرون ،. 1998:12)

إجرائياً.

هي مجموعة الوظائف والمهام التي يقوم بها مدير الشباب و الرياضة من اجل تسيير شؤون المؤسسة والهيئة أو المنظمة لضمان سيرها وعملها ونجاحها وديمومتها في الحاضر والمستقبل.

القيادة التحويلية.

لغة.

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي " : حول ، بتشديد الواو ، أي بصير بتحويل الأمور ، و تحول عن الشيء : زال عنه إلى غيره و تحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً " (ابن منظور 1900)

اصطلاحاً.

وعرفها(السلمي) 1996.372 بأنها " : ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي : أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.. "

و عرفها (Conger 2002. 47) أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكرياً و إبداعياً و تحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. " ويرى الهواري (31. 1996.) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

وأشار (Fairholm 1995. 65) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

و عرفها) رشيد 447. 2003) هي عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلا من التركيز على المصالح الذاتية .والقادة التحويليون هم في المقام الأول، وكلاء للتغيير، فهمم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، أو لما ينبغي أن تكون عليه .وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطارا مرجعيا لنشاطاتهم في المنظمة.

و عرفها العامري على أنها هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكد من بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.(العامري7. 2001)

إجرائيا.

هي تلك النوع من القيادة التي يسعى فيها مدير الشباب و الرياضة إلى زرع القيم المثلى في تعامله مع المرؤوسين و نقلهم نقلة نوعية ليقوموا بأعمالهم بدرجة عليية من السلوك الوظيفي ..

التأثير المثالي. Idealized Influence ..

لغة

التأثير :اسم مصدر اثر ب و اثر على، أثر في تأثير جانبي مفعول سلبى لدواء ونحوه وتأثير نفوذ وقدره على إحداث اثر قوي نقول فلان ذو تأثير كبير، تحرك المشاعر واهتزازها والتأثير إحساس قوي ملحق بعواقب فعالة، انفعال في العقل والقلب وهو وقع أو انطباع يخلفه شئ في النفس. (المنجد في اللغة العربية المعاصرة 6.7.2008)

المثالي:هن مثلى، أمثل وصف لكل ما هو كامل هنا نوعه أو لما يبلغ أقصى درجات الكمال التي يمكن تصورها، ووصف الأفضل أمر منشود أو مرغوب فيه، وما يتخذ مقالا ويجتذي به نموذجي فهو استعداد فطري وينزع إلى الكمال ويغلب عليه الخيال أحيانا. (. المنجد في اللغة العربية المعاصرة 2008 1319.1318

اصطلاحا.

و يعني امتلاك القائد للرؤية و الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة و الاحترام من قبلهم.(bass1994)

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة (الهلالي، 2001:20)

وقد سماها رشيد المهابة charisma, وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه ، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لأتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً ربيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد النظر(رشيد 475. 2003)

و هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب و احترام و تقدير التابعين على المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto 2006))
إجرائيا.

يعني إيجاد مدير الشب والريضة لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و تنمية الثقة لديهم.

الحافز الإلهامي ((Inspirational Motivation

لغة:

الحافز: حفز، حفزا وتحفيزا دفع من الخلف حث وحررك شجع والجمع حوافز ما يحدث على امور ويدفع اليه، كامل

مساعد. المنجد في اللغة العربية المعاصرة 2008.302

الإلهامي: من المهم يلهم إلهاما، أوحى ألقى في روعه ولقنه معاني وأفكار وإلهام بإيجاء وإيعاز ومن رباني، موهبة أدبية وفنية

المنجد في اللغة العربية المعاصرة 2008.1305

اصطلاحا

فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة، (Avolio, 1994).

"هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002. 22)

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم (الهلاي، 2001. 20)

وقد سماها رشيد الحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع، واستشارة همهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستشارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد 2003. 475).

إجرائيا.

هو قدرة مدير الشباب و الريضة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى.

الإثارة الفكرية. Intellectual Simulation ..

لغة:

الإثارة: أثر يؤثر تأثيرا وإثارة ترك أثرا ظاهرا احداث تأثير، وهو حدث يهز المشاعر ويحدث في النفس انطباها، حرك

العواطف وأثار الشعور، احداث انطبعا وكان له وقع على النفس. المنجد في اللغة العربية المعاصرة 2008.6

الفكرية:فكر،فكرا وفكرا في الأمر اعمل العقل فيه وتأمل ذكرى متعلقة بالفكر خاصة بالفكر فنشاط فكري حركه فكريا وهو ما يتكون في الذهن من مفهوم لشيء آخر هي صورة ذهنية لأمر ما. المنجد في اللغة العربية المعاصرة 2008.1104.1105

اصطلاحا.

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (Bass&Avolio 1994). ولقد أشار المسعودي إلى عدد من الطرق والأساليب التي تساعد في تنشيط الجانب الفكري لدى الأفراد مثل تحدي الواقع النمطي في العمل وإيجاد بيئات تعلم وإثارة الأسئلة الافتراضية لحل المشكلات وتحدي الرؤوسين فكراً وتشجيعهم على تقديم الانتقاد الساخر للرؤوسين مراعاة عدم انتقادهم أمام الآخرين (المسعودي. 56. 2007). هي إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم Krishnan, 1998.23

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهاللي 21.2001). إجرائيا.

هي قدرة مدير الشباب و الرياضة و رغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.

. Indivdualized Consideration الاعتراف الفردي

لغة .

الاعتبار : من اعتبر يعتبر اعتبارا، اعتبر اخذ بعين الاعتبار حسب حسابا لشيء نظر إليه باهتمام اعتبار تقدير ومراعاة اعتبار الظروف ما يكون للإنسان من احترام وكرامة وتقدير حسن الرأي فيه اعتبر الشيء نظر إليه باهتمام وانتباه ولم يهمله. 2008. 942.943.

الفردي: من فرد فرودا كان فردا، توحد خلى بنفسه بالرأي والقرار ونحوها لم يشرك معه احد فيه جمع أفراد فريدي خاص بفرد متعلق به أو منسوب إلى فرد عمل فردي دخل فردي، من لامة سوى نفسه ومن يتصرف بالاستقلالية المطلقة ولا يتقيد بالآخرين نظام فردي نزوع إلى التحرر من سلطان الجماعة، مذهب يعتد بالفرد ويحد من سلطان الجماعة عنه والدولة على الأفراد. المنجد في اللغة العربية المعاصرة 2008.1082.1083

اصطلاحا

يظهر هذا البعد قدرة القائد التحويلي على فهم احتياجات وتطلعات المرؤوسين والاهتمام بها بصورة فردية بحيث يشعر كل إنسان بأن القائد لديه اهتمام شخصي بتطويره وتنمية قدراته باعتباره شخصية مستقلة عن الآخرين إذ يحرص القائد من خلال العمل على أن يتيح لكل مرؤوس الفرصة المناسبة لتنمية قدراته الذاتية وإشباع حاجاته الخاصة (Bass1990.31).

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء. (Bass & Avolio 1994. 23).

وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعى الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة (الهاللي 2001 22)، وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي، ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم، ويحللها، ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد، 2003474).

يولي القائد التحويلي عناية فائقة بالفرد، من حيث تلبية الحاجات، وتفهم الفروق الفردية، والثقة بقدرات العاملين، وتنمية القدرات والمهارات فهو يعمل كمدرّب وناصح أمين وصديق وموجه، ويستخدم الوسائل والأساليب التي تستجيب لدوافع العاملين وتنمي قدراتهم لتقبل التغيير وزيادة الطاقات المعنوية لتحقيق الأهداف وزيادة فاعلية المنظمة وتعبئة طاقات العاملين Bass & Avolio 1994. 24).

إجرائيا.

"تعني اهتمام مدير الشباب و الرياضة بمرؤوسيه ، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم ، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

الإبداع الإداري.

إن مصطلح " الإبداع " يعد من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الراهن، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمؤسسة أو الإدارة " كإبداع الإداري"، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات عديدة، فالباحثون والمدرّبون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة؛ هذه العوامل تضم الخصائص أو السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين إلى جانب الخصائص أو المتغيرات المؤسسية التي تميز كل منظمة عن غيرها، والتي تؤثر بدورها على مستوى الإبداع ونوعه فيها .

لغة.

الإبداع في اللغة هو :ابتكار شيء غير نمطي وغير متكرر ، ويعود المصطلح إلى الفعل (بدع)، وبدع الشيء يعني أوجده على غير مثال سابق ، ولفظ مبدع اسم من أسماء الله الحسنى (اللجمي وآخرون. 228. 1994) في المعجم الوسيط بدع بدعا :أي إنشاء على غير مثال سابق، وبدع : صار غاية في صفته خير كان أم شر والبدع بكسر الباء وتسكين الدال أي الأمر الذي يفعل أولاً (إبراهيم و آخرون 1410 هـ 43)

اصطلاحا

الإبداع " : هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة (جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور 1990 م: 6)

يعرفه حمود علي انه محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو متغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وان تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع (حمود خطير كاظم. 204. 2002.)

و يعرفه الهيجان علي انه" هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات و إمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (هيجان ، 1999.8)

أما العواجي فيرى أن الإبداع الإداري، يتمثل في مقدرة المدير على تكييف المؤسسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المؤسسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديد (العواجي، 1986 97 . بينما يعرفه القحطاني، الإبداع بأنه استخدام الموظف لمهاراته الشخصية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكاره لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم (القحطاني، 2002. 102)

ويعرف (آدم وآخرون Adam ، 1988 . الإبداع على أنه عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العاملين وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية .
_مديرية الشباب و الرياضة.

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير، وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

ومديريات الشباب و الرياضة تمثل نظام مفتوحا تتفاعل مع بيئتها و تؤثر فيها و تتأثر بها، فهي لا تكون نظاما منفصلا و إنما هي جزء من نظام أكبر هو البيئة و بالتالي فهي عندما تخطط و تنفذ أنشطتها يجب أن تخطط و تنفذ داخل إطار من القوى التي تشكل و تكون البيئة التي يمارس فيها هذا النشاط(مؤمن عبد العزيز عبد الحميد(2014.8)

2 - مشكلة البحث

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها

هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبد الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة وان القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارات فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة وقد ذهب الكثير من علماء الإدارة إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة أهميتها ودورها نابغ من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها. (الكردى 2004، 41)

إن المنظمات عامه تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن (هيجان(1 . 1999)

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كبيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستو الإبداع لدى العاملين بها . إلى أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دور هام في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله . (الطيب 1988 . 28)

ويرى الباحث انه من الضروري دراسة احد الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني إلا وهو نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية في قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

ويؤكد براون وترونجوررو على إن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواع المفردات من المرؤوسين ولذلك فان الموظف الذي يملك قدرا من الإبداع يكون نتيجة طبيعة لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي . (آل خليفة والبيعان 2000 م ' 31 ")

أدت التغيرات السريعة التي تواجهها مؤسسات الأعمال اليوم في بيئة عملها إلى جعل هذه الأنماط القيادية يعد التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها ومواجهة المنافسة، لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمؤسسات تحسين أداء عاملها بشكل مستمر وتعمل أيضاً على ضمان استمرارية عملها، ومواكبة جميع

التغيرات التي تحصل في بيئة عملها، بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية الذي أصبح أساساً لدراسة القيادة والذي استخدم في الغالب للتمييز بين

في كتابه القيادة Burns, 1978:39 الإدارة والقيادة. وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة على يد بيرنز

الذي أوضح فيه أن القيادة التحويلية تهدف للتمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات (Leadership)

هادفة وبنّاءة مع مرعوسيههم وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة.

ومفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد بيزنز في كتابه القيادية والذي أكد فيه على أن احد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا (لعمرى 2004 . 27).

من هنا فالعناصر الأساسية للقيادة هي الجماعة والشخص القائد والهدف العام والقيادة ظاهرة اجتماعية تستند إلى طبيعة الإنسان مهما كان موقعه وتراثه الثقافي والحضاري وهي نتيجة التفاعل الاجتماعي بين البشر فالوجود المشترك في مكان وزمان واحد ينتج عنه ضرورة أن يبرز للوجود من يتولّى توجيه الأفراد وتنظيم شعورهم فالقيادة في صورتها الأساسية ظاهرة إنسانية سلوكية اجتماعية (سلامة، 2005: 40).

حيث أن الإبداع الإداري يعد عاملا أساسيا لمواكبة التغيرات الحاصلة في الجانب الإداري والذي يتطلب توفير بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه أسلوب جديد متطورا يخدم المؤسسة والمنظمة بشكل كبير والعامل بشكل خاص

فقد اجمع علماء وكتاب الإدارة والمديرين في هذا الوقت على ضرورة حاجة المنظمات والمؤسسات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها من العوامل الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى بعض المتغيرات التي تمس المؤسسات والمنظمات بشكل خاص في الوقت الراهن.

ويؤكد (الحقباني): الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (الحقباني: 1418هـ، ص 15).

وهذا ما تدعمه نظرية (1958: March & Simon):فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل لعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء عدم رخاء بحث ووعي وبدائل ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو داخلية). ومن هنا تتبلور فكرة الإبداع ومدى تأثيره على المنظمة والمؤسسة الفرد على وجه الخصوص ولا بد أن نفرق بين الإبداع الإداري الذي يحدث على مستوى المنظمة و الفرد والجماعة وهذا ما أكده الكاتب: يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة. (الشيبيني: 1997م، ص 94).

وهناك أمور كثيرة وعديدة بتساؤل عنها العم والخاص في الوقت انه كيف لنا أن نحكم على مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات والمنظمات وعلى العاملين وهنا يكمن الجوهر الذي له مكانة في بقاء المؤسسات من عدمها ودرجة تطورها وملائمتها لمتطلبات هذا الزمن ومنه يمكن الإبداع الإداري يمكن قياسه عن طريق عدة اختبارات وأساليب وهذا ما أكده الكاتب أو الباحث في جملة من العبارات والمتمثلة في :

الأصالة (**originality**)، الطلاقة (**fluence**)، المرونة (**flexibilité**)، الميل إلى التحليل والتفصيل، القدرة على تحسين المشكلات (**sensitivité aux problèmes**)، الميل إلى والتجريب الثقة في النفس المخاطرة النقد الذاتي. (محمود طافش: 2004م، ص23).

دون أن ننسى لدور الكبير التي تقوم به القيادة الإدارية السائدة في المنظمة أو المؤسسة وما له من تأثير كبير على أداء العاملين فيها وعلى ديمومة و صيرورة الأعمال بها والقدرة على التحكم بها بالسرعة وانجازها في الآجال المعمول بها والطرق والأساليب المحددة لها وما يمكنه للفرد العمل إدخال لمستته عليها وذلك عن طريق اجتهاده في إيجاد طرق جديدة ومتجددة عن الأساليب الذي يعمل بها لان القيادة هي من تؤثر في الفرد وعلى مستوى إبداعه.

إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المنظمات الإدارية لمديرية الشباب والرياضة لأهمية مهامها وكثرة التحديات والمتغيرات التي تواجهها الإدارة الرياضية الجزائرية على وجه العموم .

وعلى هذا الضوء كان حرص الباحث على دراسة القيادة التحويلية وذلك حسب نظرية الشبكة الإدارية وذلك من اجل بلورة الأفكار الموجودة لدى العاملين من قدرات إبداعية في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المسندة إليهم كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال مقدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام المنظمة والعاملين فيها؛ فقيادة جميع جوانب المنظم

إن الإبداع الإداري يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب بتوافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة، فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع بالإضافة إلى الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة. (الدهان 1992، 31)

ومن هنا يرى الباحث إن النمط القيادي التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات و التطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتحديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحول المتسارعة.

لذا يُعدّ مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت كثيراً من النقاش والخلاف وتباين تعريفها وفقاً للمعالجات

المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، لذا عندما تستخدم

كلمة "قائد" أو "قيادة" في لغة الحياة اليومية نلمس وجود اختلاف كبير حول ما قصد بهذين المفهومين، إذ لا نجد اتفاقاً على تعريف "القيادة"! ونجد اتفاقاً أقل حول ما ينبغي أن تكون عليه، إن تعريفات القيادة تمتد من العبارات القصيرة العامة إلى العبارات الطويلة والنظريات التفصيلية (العرفي، ومهدي، 2008: 206).

وعلى ضوء ذلك كان حرص الباحث لدراسة نمط القيادة التحويلية التي تسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقويم ما لدى لموظفي مديرية الشباب والرياضة من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المتاحة لهم.

ومن ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة إلى التساؤل التالي :

هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟

الأسئلة الجزئية:

1. هل هناك علاقة ارتباطية بين التأثير المثل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟
2. هل هناك علاقة ارتباطية بين الحفز الالهامي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟
4. هل هناك علاقة ارتباطية بين الاستشارة الفكرية و الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف المسمى الوظيفي ؟
- 6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف المؤهل العلمي ؟
- 7- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف الخبرة ؟

3- أهداف الدراسة

- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين التأثير المثل والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحافز الإلهامي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب الرياضة .
- التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
- معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف المسمى الوظيفي .
- معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف المؤهل العلمي .

- معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف الخبرة.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تطوير أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة وتنمية الإبداع لديهم.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في :

أ- يؤمل ان تفيد نتائج الدراسة لاصحاب القرار بمديريات الشباب و الرياضة .

ب - يؤمن ان تقدم أدوات بحثية تتمتع بدرجة من الصدق و الثبات تفيد الباحثين في اجراء دراسات ميدانية ذات الصلة

ج . نمط القائد التحويلي الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة والفكر الإداري العربي.

5- فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

الفرضيات الجزئية.

1. توجد علاقة ارتباطيه بين التأثير المثالي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
2. توجد علاقة ارتباطيه بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
3. توجد علاقة ارتباطيه بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
4. توجد علاقة ارتباطيه بين الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف المسمى الوظيفي.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف المؤهل العلمي

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف الخبرة

-خلاصة:

ويمكن في الأخير القول أن هذه العناصر يجب تحديدها تحديدا دقيقا وهذا من اجل الضبط الجيد لمصطلحات الدراسة وهذا من اجل تسهيل عملية تطبيق الدراسة مستقبلا ،حيث لا يمكن تطبيق الدراسة من الدون اللجوء إلى تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة وكذلك إشكالية البحث التي تعتبر اللب أو الجوهر الأساسي للدراسة مهما كان نوعها وتحديد كذلك تساؤلاتها من حيث الأهمية المضافة والدرجة المرجو تحقيقها من هذه الأسئلة دون أن أنسى الأهداف التي يصغوا الباحث الوصول إليها وتحقيقها من هذه الدراسة وبما أن لدراسة أهداف فلا بد أن تكون لها أهمية التي ستضيفها سواء كانت هذه الأهمية كمية أو نوعية .

الفصل الثالث

الإجراءات الميدانية

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- منهج الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- حدود الدراسة
- 5- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 6- صدق الأداة
- 7- ثبات الأداة
- 8- أدوات التحليل الاحصائي

-تمهيد:

حيث سيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات الميدانية المعمول بها في الدراسة و القيام بالدراسة الاستطلاعية ثم تطرق الباحث إلى أهم نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية المتحصل عليها والذي قام بها في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكذلك تحديد المنهج المستخدم في الدراسة والتعريف به ولماذا اختاره الباحث ومدى ملائمته مع الدراسة ومناسبتها لها وكذلك التعريف بمجتمع الدراسة وتحديد واختيار العينة المناسبة للدراسة دون أن ينسى الباحث أدوات المستعملة في الدراسة والتي استخدمها في جمع المعلومات والبيانات والتي تم ذكرها بالتدقيق كما تطرق الباحث إلى أهم الخصائص السيكومترية المستعملة في الدراسة من الصدق وثبات وموضوعية كذلك مع تحديد الإجراءات التطبيق الميداني للأداة مع ذكر أهم الأساليب الإحصائية المستعملة والتعريف بها .

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بمثابة الخطوة الأولى في إي دراسة ميدانية بقصد الإلمام بموضوع البحث ، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها ، والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترض الباحث في التجربة الميدانية .

ولا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلى في أغراضها ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة ، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث ، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية جديدة ، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه المباشر إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها ، ومن هنا إجراء الدراسات الاستطلاعية أمر ضروريا يلجأ إليه كثير من الباحثين (محمد زيدان عمر 1983 130 ، 131).

ويعرف ماثيو جيدير الدراسة الاستطلاعية على أنها : عبارة عن دراسة علمية كشفية ، تهدف إلى التعرف على المشكلة ، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة (ماثيو جيدير 2004 ، 26 ، 27).

حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح إجرائها . وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث ، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الأولى لتخطيط البحث (الأهداف ، الإطار و ظروف البحث) ، (فوزيل دليو 1995 ، 46 ، 47).

بعد الحصول على التصريح من طرف إدارة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لإجراء الدراسة الاستطلاعية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث قام الباحث بدراسة استطلاعية وذلك بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية تقدر ب 15 موظف في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والتي دامت مدة 3 أسابيع ابتداء من 2015/02/15 إلى غاية 2015/03/08 وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وهذا بغرض تجريب أدوات الدراسة والتأكد من ثباتها ، وحرص الباحث أن تشمل العينة خصائص مجتمع الدراسة حيث تم توزيع أدوات الدراسة (مقياس القيادة التحويلية ومقياس الإبداع الإداري) على عينة الدراسة والمقدرة عددهم ب 15 موظف ، حيث قام الباحث بإجراء مقابلة استكشافية مع رئيس مصلحة الشباب والرياضة ثم رئيس مصلحة التكوين وإدارة الوسائل الذي أعطي للباحث حال تعداد الموظفين إلى غاية 2014/12/31 . ثم قام الباحث بمقابلة بعض الموظفين في المديرية ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي هدفت إلى جمع بعض البيانات الخاصة بموضوع الدراسة ومنها :

__ التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها .

__ الإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة بها

__ التأكد من التصور العام للبحث .

- __ التأكد من أدوات القياس المستعملة في الدراسة الحالية .
- __ معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية .
- __ التعرف على ميدان التطبيق و إجراءات هذه الدراسة .
- __ قابلية مسؤولي المديرية لمساعدتنا على إجراء دراستنا .
- __ معرفة مدى صعوبة أو سهولة فقرات وأبعاد الأداة المقدمة .
- __ معرفة الوقت الذي يمكن أن يستغرقه الباحث لإجراء هذه الدراسة .
- __ التأكد من السلامة اللغوية لوسائل القياس .

أما الدراسة الميدانية قام الباحث بالتوجه إلى مديريات الشباب والرياضة لكل من ولاية المسيلة ، الجلفة . بسكرة والأغواط وهذا بعد تحصل الباحث على الموافقة المبدئية (تسهيل المهمة) من طرف معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لإجراء الدراسة في الولايات السابقة وتحصل الباحث على جميع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة ثم وزع الأداة على موظفي مديريات الشباب والرياضة للولايات محل الدراسة .

2-المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر اختيار منهج الدراسة مرحلة هامة في البحث العلمي ، فطبيعة الموضوع وطبيعة صياغة الإشكالية هما اللذان يحددان نوع المنهج الذي يجب إتباعه في الدراسة ، ولما كانت الدراسة وصفية تقوم على الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في أرض الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر كما يشير "العساف" يتعدى ذلك إلى توضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة (العساف 1995 ، 182) . ويعرفه بوداود عبد اليمين بأنه مجموعة الخطوات المنظمة والعمليات العقلية الواعية والمبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة (بوداود عبد اليمين وآخرون 2009 ، 111) . والمنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج (عبد الفتاح محمد العيسوي 1996 ، 13).

و استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة ، فالمنهج الوصفي يهتم ويقوم بوصف وتفسير ما هو كائن ، وهو من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإنسانية لكونه يركز على تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً ، مما يسهل فهم العلاقات بين مكونات الظاهرة المراد دراستها ، أما كونه ارتباطي فالهدف منه معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أم لا ومعرفة مقدار هذه العلاقة (موجبة أم سالبة) والتنبؤ بتأثير بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية (عبيدات و آخرون 2000 ، 290).

3-مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع البحث (دراسة) جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث ، وفي واقع الأمر أن دراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقت طويل وجهدا شاقا وتكاليف مرتفعة ، ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تحقق أهداف البحث وتساعد على إنتاج مهمته (تامي ملحم 2000 ، 200). ويعرفه (grawitz) على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات (موريس أنجوس 2004 ، 298).

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات الشباب والرياضة للولايات التالية : مسيلة ، بسكرة ، الجلفة و الأغواط البالغ عددهم 120 موظف وموظفة حسب حالة تعداد الموظفين إلى غاية 2014/12/31 .
عينة البحث:

العينة هي جزء من الكل أو بعض من جميع ، يني الباحث عمله عليها ويشترط أن تكون ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل بغرض الحصول على أدق النتائج بغية تعميمها على المجتمع الأصلي (بشير صالح الرشيدي 2000 ، 20). ويمكن تعريف عينة البحث على أنها : هي ذلك الجزء من المجتمع الذي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية ، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا (ماثيو جيدير 2004 ، 28).

عينة البحث هي عينة مسحية أي اختيار العينة بطريقة أسلوب المسح الشامل وعليه فإن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة أي تعطي هذه الطريقة لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة في أن يكونوا في عينة البحث وهذا ما يعطي صيغة الموضوعية لأداة الدراسة .

ولقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتكون من 120 فرد وبعد فحص الاستبانة لم يتم استبعاد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة ما عدا استبعاد 15 الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الولايات التي شملت الدراسة:

توزيع العينة:

جدول رقم(2) توزيع عينة البحث بالنسبة للولايات التي شملت الدراسة

المجموع الكلي	المناصب الإدارية			المناصب البيداغوجية		المناصب العلية			مديريات الشباب والرياضة
	محاسب إداري	ملحق رئيسي للإدارة	متصرف	مستشار رئيسي في الرياضة	مفتش ش. ر	مفتش منسق	رئيس مكتب	رئيس مصلحة	
30	2	3	3	2	2	2	12	4	م.ش.ر. مسيلة
30	1	2	4	2	2	3	12	4	م.ش.ر. بسكرة
30	1	3	5	1	2	2	12	4	م.ش.ر. الجلفة
30	1	2	4	2	2	3	12	4	م.ش.ر. الأغواط
120	5	10	16	7	7	10	48	16	المجموع الكلي

خصائص عينة البحث.

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة و تتمثل في المسمى الوظيفي .و المؤهل العلمي و الخبرة

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة عليا	26	24.76%
إدارة وسطى	48	45.71%
إدارة تنفيذية	31	29.52%
المجموع	105	100%

يبين الجدول رقم (3) أن نسبة 45.71% من عينة الدراسة من اللذين يشغلون في المناصب الإدارية الوسطى ونسبة 29.52% من عينة الدراسة من اللذين يشغلون في المناصب التنفيذية ونسبة 24.76% من عينة الدراسة من اللذين يشغلون في المناصب الإدارية العليا و نستنتج أن اغلب الباحثين يمثلون الإدارة الوسطى اللذين يصهرون على رفع التقارير من مناصب التنفيذية إلى المناصب العليا .

توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	48	45.71%
جامعي	36	34.29%
مهندس	17	16.19%
دراسات عليا	04	3.81%
المجموع	105	100%

يبين الجدول رقم (4) أن 45.71% من عينة الدراسة ذو المستوى الثانوي وان نسبة 34.29% من حاملي الشهادات الجامعية وان نسبة 16.19% من حاملي شهادة مهندس أما باقي انسب الأخيرة 3.81% من حاملي الشهادات العليا فنلاحظ أن مجتمع البحث كله من فئة متعلمة حتى وان اختلفت مستوياتهم وهذا يرجع حسب طبيعة عملهم .

توزيع أفراد عينات البحث حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم(5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	55	52.38%
من 5 إلى 10 سنوات	13	12.38%
أكبر من 10 سنوات	37	35.23%
المجموع	105	100%

يبين جدول رقم (5) أن 52.38% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات و نسبة 30.25% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكبر من 10 سنوات ونسبة 12.38% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات و من هنا نلاحظ إن النسبة الأكبر من عينة الدراسة أو من الموظفين التي تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات و هذا يدل على سياسة التشبيب التي تنتهجها الإدارة في عملية التشغيل .

4- حدود الدراسة

الحدود البشرية : شملت دراستنا على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة من خلال الموسم الدراسي 2014-2015

الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على مستوى مقر مديريات الشباب والرياضة بالولايات التالية المسيلة، الجلفة، الأغواط، بسكرة .

5- أدوات جمع البيانات و المعلومات

يشير محمد شفيق أن الدراسة الوصفية يمكن أن تستعمل فيها مجموعة من الأدوات لأنها تستهدف تقرير خصائص المشكلة ودراسة الفروق المحيطة بها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا (محمد شفيق 1998 ، 111) .

ويعرفه البلداوي الاستبيان بأنه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة أو أن ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد (رشيد زرواتي 2002 ، 58) .

لهذا فقد استخدم الباحث الأداة التاليتين في الدراسة مقياس القيادة التحويلية ، ومقياس الإبداع الإداري .

أولا:مقياس القيادة التحويلية:

من إعداد الباحثة سناء علي شقوارة التي ترجمت استبيان القيادة التحويلية الواردة في دراسة (Kirland 2011 ,

173 , 171) بأبعادها وقراءتها إلى اللغة العربية المكونة من 20 فقرة وقد شملت أداة الدراسة على قسمين كما يلي:

القسم الأول: يتناول المعلومات الشخصية و الوظيفية التي تخص عينة البحث واشتملت على 3 عناصر تمثلت في المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي .

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من الاستبيان عبارات تقيس رؤية موظفي مديرية الشباب والرياضة في قائدهم وهذه العبارات مكونة من 4 أبعاد هي :

- المحور الأول يتكون من العبارات (1-7) التي تقيس التأثير المثالي.
 - المحور الثاني يتكون من العبارات (8-12) التي تقيس الحفز الإلهامي.
 - المحور الثالث يتكون من العبارات (13-16) التي تقيس الاعتبار الفردي.
 - المحور الرابع يتكون من العبارات (17-21) التي تقيس الاستشارة الفكرية.
- مفتاح المقياس:

تنقط الاستجابات في مقياس القيادة التحويلية وفق مقياس لكيرت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (6) يمثل درجات الاستبيان.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1

ثانيا: مقياس الإبداع الإداري

قام بإعداد هذا المقياس عادل بن صالح الشقحاء عام 2003 وهو يتألف من 21 عبارة وذلك بعد رصد مفهوم الإبداع الإداري ورصد مختلف الخصائص التي تعبر عن الإبداع الإداري من خلال ما قدمه الدكتور عبد الرحمان بن أحمد الهيجان ويتكون هذا المقياس من 7 أبعاد.

جدول رقم (7) يبين مقياس الإبداع الإداري المعد من طرف عادل بن صالح الشقحاء .

م	الأبعاد	أرقام الفقرات في المقياس
1	الأصالة	من الفقرة رقم 1 إلى الفقرة رقم 3
2	الطلاقة	من الفقرة رقم 4 إلى الفقرة رقم 6
3	المرونة	من الفقرة رقم 7 إلى الفقرة رقم 9
4	المخاطرة	من الفقرة رقم 10 إلى الفقرة رقم 12
5	القدرة على التحليل	من الفقرة رقم 13 إلى الفقرة رقم 15
6	الحساسيات للمشكلات	من الفقرة رقم 16 إلى الفقرة رقم 18
7	الخروج عن المألوف	من الفقرة رقم 19 إلى الفقرة رقم 21

مفتاح المقياس:

تنقط الاستجابات في مقياس الإبداع الإداري وفق مقياس لكيرت المتدرج الخماسي (1-5) وهو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (8) يوضح سلم التنقيط في مقياس الإبدايع الإداري المعتمد عليه في الدراسة .

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1

خصائص السيكمترية للأداة

6- صدق الأداة:

تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق أساسا بنتائج الاختبار (محمد حسن علاوي 1996 ، 321).

ويكون الاختبار صادقا عندما يقيس الغرض الذي وضع من أجله وهذه الصفة من أهم الصفات التي يجب أن يتميز بها الاختبار وهناك أنواع من الصدق منها الصدق المضمون أو الصدق المحتوى ، الصدق التلازمي ، صدق التنبؤ ، الصدق الظاهري ، صدق المحكمين و الصدق العاملي (خير الدين علي أحمد عويس 1997 ، 37).

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه (فاطمة عوض صابر 2002 ، 167).

كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، و وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى يجب أن تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبد القادر بلخير 2011 ، 91).

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس القيادة التحويلية

وقدم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان لعينة استطلاعية بلغ حجمها 15 ، وذلك بحساب معاملات

الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي :

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد التأثير المثالي

جدول رقم 9 يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات . التأثير المثالي والدرجة الكلية له

الرقم	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتحدث عن قيمه ومعتقداته	0.570	0.051
2	يحدد أهميته بوجود حس قوي للهدف	0.690	0.009
3	يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به	0.800	0.002
4	يذهب ابعده من مصالحه الذاتية من اجل مصلحة الجماعة	0.671	0.008
5	تصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له	0.748	0.001
6	يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها	0.759	0.001
7	يظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس	0.661	0.005

القيمة الحد ولية 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 و درجة الحرية 15

القيمة الحد ولية 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 15

الجدول رقم (9) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التأثير المثالي و الدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.570-0.800) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و بذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

■ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الحفز الإلهامي

جدول رقم (10) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الحفز الالهامي والدرجة الكلية له

الرقم	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه	0.791	0.05
2	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	0.720	0.007
3	يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة	0.581	0.001
4	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة	0.512	0.008
5	يعبر عن ثقته بان الأهداف ستتحقق	0.689	0.001

القيمة الجدولية 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 و درجة الحرية 15

القيمة الجدولية 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية 15

الجدول رقم (10) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الحفز الإلهامي و الدرجة الكلية لفقراته حيث تتراوح معاملات الارتباط بين (0.512-0.791) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 و بذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

■ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الاعتبار الفردي

جدول رقم (11). يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الاعتبار الفردي. والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	يعامل الآخريين أفراد أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة	0,803**	0,000
14	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	0,708**	0,003
15	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم	0,537**	0,006
16	يقضى وقتا في تدريس الآخرين وتدريبهم	0,771**	0,001
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	* Correlation is significant at the level (2-tailed) 0.05

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم(11) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاعتبار الفردي والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.537- 0.803) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01، لان قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياس

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الاستشارة الفكرية

جدول رقم(12)يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الاستشارة الفكرية.والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا	0,513**	0,007
18	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات	0,889**	0,000
19	يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات	0,691**	0,004
20	يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	0,853**	0,000
0.05* Correlation is significant at the level (2-tailed)		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم(12) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الاستشارة الفكرية والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.513- 0.889) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01، لان قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

صدقا لاتساق البنائي لأبعاد مقياس القيادة التحويلية

وقد تم حساب الاتساق البنائي لفقرات الاستبيان لعينة استطلاعية بلغ حجمها 15، وذلك بحساب معاملات

الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس التابع لها كما يلي:

جدول رقم(13)يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية له .

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	التأثير المثالي	0,908**	0,000
2	الحفز الإلهامي	0,793**	0,000
3	الاعتبار الفردي	0,753**	0,001
4	الاستشارة الفكرية	0,847**	0,000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم (13) نجد معاملات الارتباط بين كل بعد و الدرجة الكلية للمقياس التابع لها دال إحصائياً، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس مهارات الإبداع الإداري

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها 15، وذلك بحساب

معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد عنصر الأصالة
- جدول رقم (14) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات ..الأصالة. والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	نحاول في هذا القطاع تطبيق طرائق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهنا	0,809**	0,000
2	نحن ننجز أعمالنا بأسلوب متطور وجديد	0,705**	0,003
3	نحن حريصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	0,892**	0,000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم (14) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأصالة والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.705- 0.892) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 لان، قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد عنصر الطلاقة
- جدول رقم (15) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الطلاقة. والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
4	لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	0,798**	0,000
5	يتوفر لدى منسوبي القطاع وبخاصة قيادته الإدارية مهارات فائقة في النقاش والحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك	0,836**	0,000
6	نحن حريصون على التعبير عن مقترحاتنا حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل	0,837**	0,000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم (15) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور . الطلاقة. والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.798- 0.837) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 لان قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد عنصر المرونة

جدول رقم(16) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات . المرونة والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	لدينا الاهتمام لآرائنا لكي نستفيد من آراء الآخرين وبالأراء المخالفة	0,929**	0,000
8	في الجهة التي أعمل بها نسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل	0,919**	0,000
9	نحن نحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات	0,800**	0,000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم (16) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المرونة والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.800- 0.929) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 لان، قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد عنصر المخاطرة

جدول رقم(17) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المخاطرة. والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	عادة ما نقوم في هذا القطاع باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها	0,903**	0,000
11	نحن نحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم نتمكن من تطبيقها	0,855**	0,000
12	قد نتردد في هذا القطاع في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل	0,655**	0,008
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم(17) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور المخاطرة والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.655- 0.903) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 لان، قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد عنصر القدرة على التحليل

جدول رقم(18)يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات القدرة على التحليل. والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	في الجهة التي أعمل بها نحن لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس علمية	0,862**	0,000
14	نتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارنا عند مواجهة أي مشكلة	0,906**	0,000
15	في هذا القطاع عادة ما نسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا بعمل جديد	0,602*	0,018
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم(18)نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور القدرة على التحليل.. والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.602- 0.906) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 لان، قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

▪ صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد عنصر الحساسية للمشكلات

جدول رقم(19)يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	عادة ما نشعر بالقوة والنشاط في التعامل مع المشكلات	0,841**	0,000
17	في الجهة التي أعمل بها نحن نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	0,870**	0,000
18	نحن نملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ونقوم بالتخطيط لها لمواجهةها	0,851**	0,000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم(19) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الحساسية للمشكلات والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.841- 0.870) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 لان، قيمة

I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه

صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد عنصر الخروج عن المؤلف

جدول رقم (20) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الخروج عن المؤلف. والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	نفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	0,870**	0,000
20	عند مواجهة مشكلة ما فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها	0,840**	0,000
21	في الجهة التي أعمل بها يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى	0,618*	0,014
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	
		* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم (20) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخروج عن المؤلف. والمعدل الكلي لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.618- 0.870) و تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01، لان، قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

صدقا لاتساق البنائي لأبعاد المهارات الإبداع الإداري

وقد تم حساب الاتساق البنائي لفقرات الاستبيان لعينة استطلاعية بلغ حجمها 15، وذلك بحساب معاملات

الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس التابع لها كما يلي:

جدول رقم (21) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين إبعاد مقياس الإبداع الإداري والدرجة الكلية له .

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	عنصر الأصالة	0,903**	0,000
2	عنصر الطلاقة	0,928**	0,000
3	عنصر المرونة	0,916**	0,000
4	عنصر المخاطرة	0,736**	0,002
5	عنصر القدرة على التحليل	0,791**	0,000
6	عنصر الحساسية للمشكلات	0,866**	0,000
7	عنصر الخروج عن المؤلف	0,871**	0,000
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	

القيمة الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

القيمة الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم (21) نجد معاملات الارتباط بين كل بعد و الدرجة الكلية للمقياس التابع لها دال إحصائياً، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخلياً ، لما وضعت لقياسه.

7- ثبات الأداة

باستخدام طريقة إعادة الاختبار

جدول رقم(22) يبين قيمة معامل الارتباط Pearson بين الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار مقياس القيادة التحويلية

	القيادة التحويلية 2 Retest	
Pearson Correlation	0,622*	القيادة التحويلية
Sig. (2-tailed)	0,013	Test
N	15	1

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

قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15 .

قيمة r الجدولية : 0.479 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 15

من خلال الجدول رقم (22) نجد انه يوجد ارتباط بين تطبيق الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار على مقياس القيادة التحويلية على نفس المجموعة وبعد فترة زمنية ، حيث أن قيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون تساوي $0,622^*$ وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15

جدول رقم(23) يبين قيمة معامل الارتباط Pearson بين الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار مقياس الإبداع الإداري

	الإبداع الإداري Retest	
Pearson Correlation	0,898**	الإبداع الإداري
Sig. (2-tailed)	0,000	Test
N	15	

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

من خلال الجدول رقم (23) نجد انه يوجد ارتباط بين تطبيق الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار على مقياس الإبداع الإداري على نفس المجموعة وبعد فترة زمنية ، حيث أن قيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون تساوي $0,898^{**}$ وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 15

ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان إنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها

على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة و قد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ .

جدول رقم (24) يبين قيمة معامل Cronbach s Alpha لثبات مقياس القيادة التحويلية

محور القيادة التحويلية	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	7	0.771
المحور الثاني	4	0.731
المحور الثالث	4	0.788
المحور الرابع	4	0.756
الثبات الكلي للمقياس	20	0.872

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.756-0.788) و هي معاملات مرتفعة و كذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.872 و هذا يدل على قيمة الثبات مرتفعة و تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان و صلاحيته لتحليل و تفسير نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها.

و تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1) و كلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال و كلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

مقياس الإبداع الإداري

جدول رقم (25) يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمتغير الإبداع الإداري والمتغيرات التابعة له

الرقم	الإبعاد الإبداع الإداري	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
1	عنصر الأصالة	3	0.728
2	عنصر الطلاقة	3	0,753
3	عنصر المرونة	3	0,851
4	عنصر المخاطرة	3	0,730
5	عنصر القدرة على التحليل	3	0,709
6	عنصر الحساسية	3	0,807
7	عنصر الخروج عن المألوف	3	0,684
	جميع فقرات المقياس	21	0,948

يوضح الجدول رقم (25) أن جميع معامل الثبات عالية وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور إلى آخر حيث بلغ حدها الأعلى في محورا لمرونة بـ 0,851 وحدها الأدنى في محورا لخروج عن المألوف بـ 0,684 كما أن معامل الثبات

الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0,948 وهو معامل ثابت مرتفع لأن الأدنى أكبر من (0.6) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام المقياس. ونظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات ألفا كرو نباخ من الجدول رقم (26) يمكن اعتبار المقياس ثابت ويتميز بثبات عالي وبالتالي يطمئن الباحث على تطبيقه على عينة الدراسة .

8-أدوات التحليل الإحصائي

تم اخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية وتم الاعتماد على بعض الاختبارات ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية SPSS V22 والتحليلية كذلك الإشكال البيانية كمايلي :

- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرو نباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاستبيان
- اختبار التوزيع الطبيعي : لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة مع استعانة بمخططات البيانية
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف المتغيرات العامة
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف المتغيرات البحث
- اختبار(One Sample T test) للعينة الواحدة لتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات والمغيرات البحث.
- اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق

-الخلاصة:

حيث يمكن أن نستنتج من هذا الفصل أن على الباحث يجب عليه يفصل في عدة مواضيع وعناصر قبل البدء في أي دراسة في مجال البحث العلمي ويجب عليه القيام بدراسة ميدانية للمكان الذي يريد أن يجري فيه وتحديد مدى ملائمة مجتمع الدراسة مع الموضوع المراد دراسته من كل الجوانب العلمية والاجتماعية وكذلك معرفة أي منهج دراسة سيطبق وكذلك التعرف على مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة وكذلك بالنسبة إلى اختيار أداة البحث التي يتحكم فيها عنوان البحث أو بالصفة عامة موضوع البحث المراد دراسته، وكذلك على أي باحث أن يشرح أهم الإجراءات الميدانية التي عمل بها في التطبيق الأداة وذلك مع ذكر أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة والتي تخدم الموضوع بالصفة عامة.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كلومجروف سمرنوف)
- 2- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
- 3- عرض تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: بالقيادة التحويلية

- 4- عرض تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: بمهارات الإبداع الإداري

- 5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة
- 6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 7- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 8- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 9- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
- 10- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
- 11- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة
- 12- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية السابعة

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف سمر نوف)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية.

اختبار كالمجروف – سمر نوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

جدول رقم 26 يبين التوزيع الطبيعي لاختبار (Kolmogorov–Smirnov)

الرقم	عنوان	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig
1	المحول الأول القيادة التحويلية	0,088	0,744
2	المحول الثاني : مهارات الإبداع الإداري	0,147	0,070

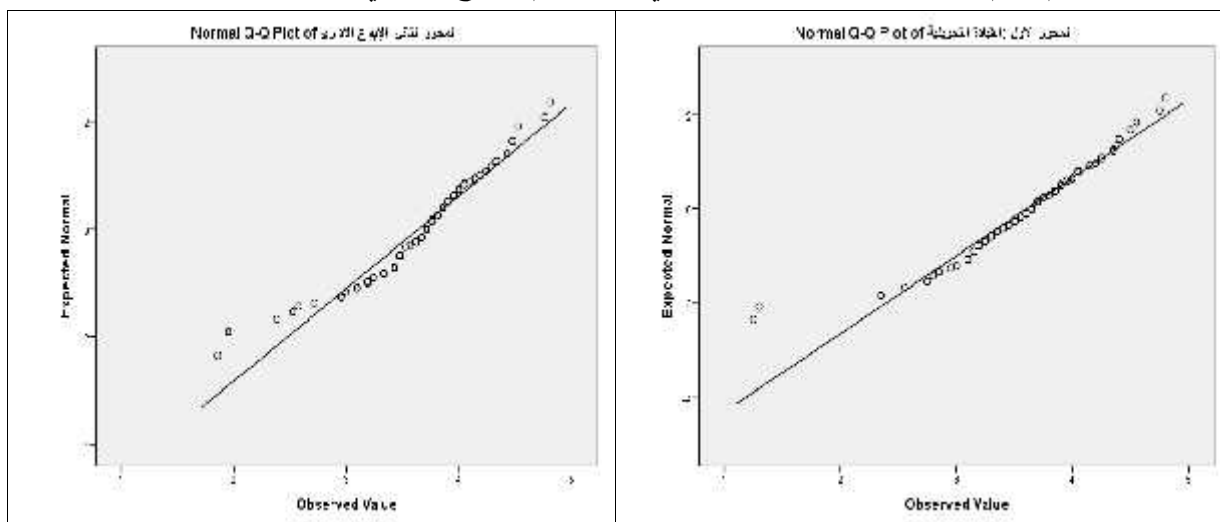
• قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي

ومن خلال الجدول رقم(26) نجد أن مستوى الدلالة sig اكبر من (0.05) لكل محور , مما يدل على إتباع البيانات العينة للتوزيع الطبيعي.

وتظهر نتائج الاختبار مصحوبة بنوعين من الرسوم البيانية هي:

• شكل رقم (1) يوضح مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي : Normogramme Q-Q des résidus :

حيث يتم رسم كل مشاهدة على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي المعياري المتوقعة.



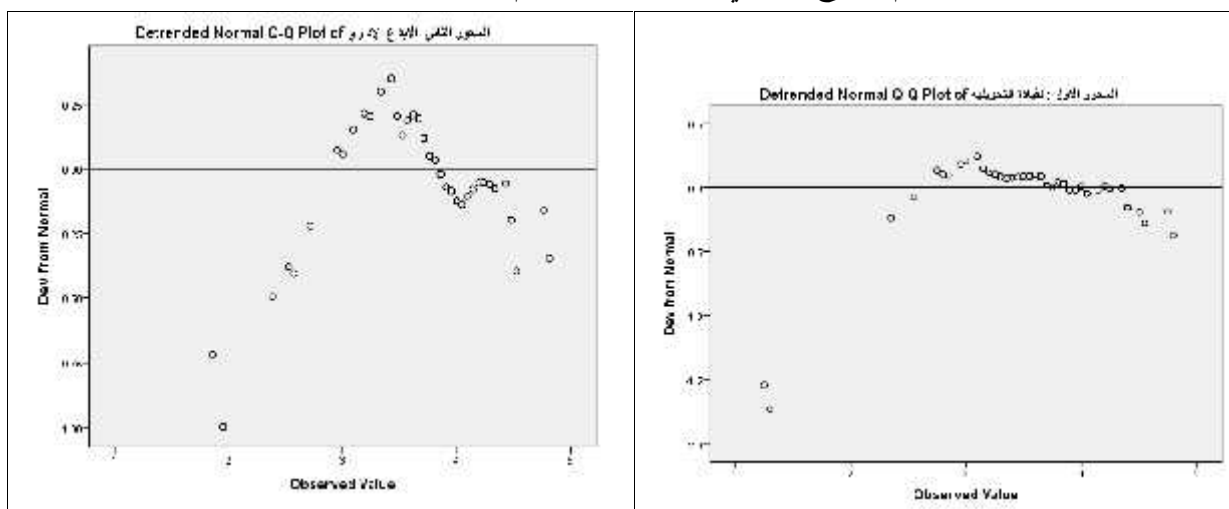
• قاعدة : إذا كانت النقاط لوحة الانتشار تقع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم فان العينة مسحوبة من مجتمع يتوزع طبيعيا

أما إذا كانت نقاط لوحة الانتشار تقع بعيدا عن المستقيم فهذا يعني أن البيانات المشاهدة لا تتبع

توزيع الطبيعي

إذن من خلال الشكل أعلاه نؤكد أيضا على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

- شكل رقم (2) يوضح منخطط التباين عن التوزيع الطبيعي Normogramme Q-Q des résidus detrended :
: حيث يتم تمثيل البيانات بقيمها الأصلية على المحور الأفقي ، في حين يمثل المحور العمودي انحرافات القيم المعيارية للملاحظات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لنفس القيم



- قاعدة : إذا كانت معظم النقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى 2 و -2 أمكن القول بان البيانات المشاهدة تتوزع توزيعا طبيعيا والعكس صحيح

إذن من خلال الشكل أعلاه نؤكد أيضا أن البيانات العينة تتبع توزيعا طبيعيا حيث معظم نقاط الانتشار الخاصة بكل محور القيادة التحويلية ومحور الإبداع الإداري يقع ضمن المدى 2 و -2

تحليل إجابات أفراد على عبارات المتغيرات الدراسة متغير المستقل : القيادة التحويلية ، متغير التابع : الإبداع الإداري نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة ومستوى التوفر القيادة التحويلية لدى القيادات الذي تتعاملون معهم في إدارات مديريات الشباب والرياضة، ومستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لديهم من خلال تحليل عبارات أبعاد كل محور باستخدام:

- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة : حيث، تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لـ المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية = 3 (Test Value = 3) أي المتوسط الفرضي 03
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

- جدول رقم (27) يوضح مستوى التوفر : باعتماد (طول الفئة) = الحد الأعلى _ الحد الأدنى / عدد المستويات 0.8 = (5-1)/5 : ومنه وضع معيار والحكم على مستوى التوفر كما يلي:

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	4.21 إلى 5
مستوى التوفر	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور

تحليل بيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (28) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية والوظيفية

الرقم	المتغيرات	النسبة	التكرار
01	المسمى الوظيفي	إدارة عليا	24,8
		إدارة وسطى	45,7
		إدارة تنفيذية	29,5
02	المؤهل العلمي	ثانوي	45,7
		جامعي	34,3
		مهندس	16,2
		دراسات عليا	3,8
03	الخبرة	اقل من 5 سنوات	52,4
		من 5 إلى 10 سنوات	12,4
		أكثر من 10 سنوات	35,2
المجموع		100,0	105

من خلال جدول رقم 28 نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير المسمى الوظيفي هم موظفي الإدارة الوسطى البالغة عددهم (48) بنسبة 45,7% ثم يأتي بعد ذلك موظفي الإدارة التنفيذية البالغ عددهم (31) بنسبة 29,5% والباقي لصالح موظفي الإدارة العليا البالغ عددهم (26) بنسبة 24,8% من المجموع الكلي وترجع النسبة العالية لموظفي الإدارة الوسطى الذين يأخذون التقارير من موظفي الإدارة التنفيذية إلى موظفي الإدارة العليا.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يحملون مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم (48) موظف بنسبة 45,7% ويأتي بعد ذلك الموظفون الذين يحملون مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (36) موظف بنسبة 43,3% ثم يأتي بعد ذلك الموظفون الحاصلون على شهادة مهندس البالغ عددهم (17) بنسبة 16,2% ثم يأتي في الأخير الموظفون الذين يحملون شهادات دراسات عليا والبالغ عددهم (4) بنسبة 3,8% من المجموع الكلي , وترجع النسبة العالية للموظفين الذين لديهم مستوى تعليم ثانوي وهذا راجع لأن أغلب الموظفين لم يتحصلوا على شهادة البكالوريا ودخلوا التوظيف بالمستوى النهائي فقط.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة فنجد أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من موظفي الأقل من 5 سنوات والبالغ عددهم 52,4% ثم يأتي بعد ذلك موظفي الأكثر من 10 سنوات البالغ عددهم (37) بنسبة 35,2% والباقي لصالح الموظفين الذين لهم الخبرة من 5 إلى 10 سنوات , وترجع النسبة العالية للموظفين الذين لهم خبرة اقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى سياسية التشييب التي تنتهجها مديرية الشباب والرياضة.

1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول : بالقيادة التحويلية

أي : مدى توفر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات بمديريات الشباب والرياضة

01-01-تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول : التأثير المثالي أي : مدى توافر السلوك المثالي

لدى المديرين بمدى إيجابيات الشباب والرياضة

جدول رقم (29) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : التأثير المثالي

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	.. -	0,191	1,317	1,3334	2,8286	يتحدث عن قيمه ومعتقداته	1
6	.. -	0,159	1,419	1,1695	3,1619	يحدد أهميته وجود حس قوي للهدف	2
5	متوسط	0,001	3,536	1,0764	3,3714	يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به	3
4	عالي	0,000	8,665	0,9685	3,8190	يذهب ابعد من مصالحه الذاتية من اجل مصلحة الجماعة	4
1	عالي	0,000	13,78	0,8710	4,1714	يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له	5
3	عالي	0,000	7,869	1,1409	3,8762	يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها	6
2	عالي	0,000	12,07	0,9210	4,0857	يظهر حسا بالقوة والثقة بالنفس	7
	عالي	0,000	10,146	,62248	3,6163		الكلبي

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم(29) نجد:

احتلت الفقرة رقم 5 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,1714 وانحراف معياري 0,871 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 13,78 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن المديرين العاملين بمدى إيجابيات الشباب والرياضة يتصرفون بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين لهم أي لاشك أن القدرة والتضحية و نكران الذات والسهر على تحقيق متطلبات الموظفين و الهوس كل هذه القيم يتولد عنها احترام الآخرين للمدير والعمل على تنفيذ توجيهاته والتقيد بها حرفيا هذا الالتزام الذي يترتب عنه جهد وتعب من طرف الموظفين الذين يكون كل التقدير والاحترام للمدير القائد.

احتلت الفقرة رقم 7 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,0857 وانحراف معياري 0,921 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 12,07 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن المديرين العاملين بمدى إيجابيات الشباب والرياضة يظهرون حسا بالقوة والثقة بالنفس أي أن المدير القائد هو القدوة لا بد أن يعطي الانطباع لمؤوسيه فان له القوة في الحسم والجزم دون تردد ولا تسرع مما يعمل على ترسيخ احترام الآخرين وإظهار على الصالح العام فقط.

احتلت الفقرة رقم 6 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8762 وانحراف معياري 1,1409 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,869 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن المديرين العاملين بمدى إيجابيات الشباب والرياضة يأخذون بالحسبان النتائج

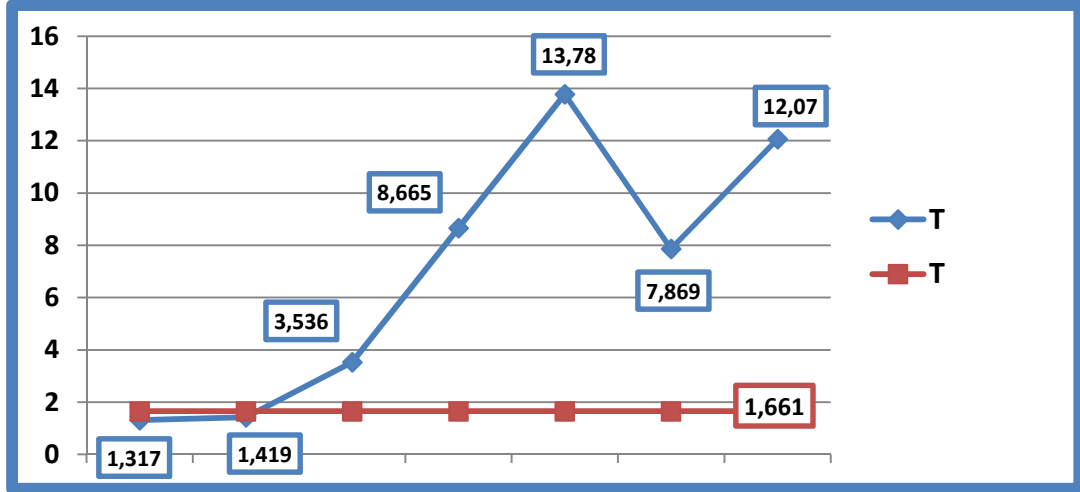
الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرونها أي عند الانتهاء من أي مشروع لا بد أن تكون القراءة وتحليل النتائج وتحديد مواطن القوة والضعف ، هذه القراءة لا بد أن يأخذ فيها المدير القائد كل العوامل الأخلاقية والمهنية التي كانت لها الأثر السلبي أو الإيجابي والتي تسمح له بإصدار قرارات تعمل على تهمين وأخرى تعمل على تقويم المردود.

احتلت الفقرة رقم 4 : المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ 3,819 : وانحراف معياري 0,9685 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 8,665 : وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن المديرين العاملين بمديريات الشباب والرياضة يذهبون أبعد من مصالحهم الذاتية من اجل مصلحة الجماعة أي للوصول إلى النتائج المرجوة من خلال الأهداف المعلنة والأدوات المسخرة المادية والبشرية ، على القائد أن يضمن التناغم اللازم مع أعضاء الفريق حتى يترسخ لهم وله أن هذا المشروع المتفق عليه يحقق جملة من المصالح الجماعية والتي بدون شك يجيد الفرد منها بكيفيات مريحة ومشجعة تعمل على تأكيد هذه الحاجات والحفاظ عليها لأنه وجد مصلحته فيها.

احتلت الفقرة رقم 3 : المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ 3,3714 : وانحراف معياري 1,0764 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,536 : وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **متوسط** على أن المديرين العاملين بمديريات الشباب والرياضة يزرعون الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم بهم أي بعد ما يتأكد الموظفين من خلال الممارسة لا مجال له للشك أن المدير من خلال إلمامه ونظرة التاقبة و حسه المرهف وحسده المتقد يتكون عامل نفسي داخلي لدى كل عضو من أعضاء هذا الفريق ألا هو اعتزازهم و فخرهم أنهم يعملون تحت قيادة هذا المدير الذي حققوا معه النجاح تلو النجاح.

احتلت الفقرة رقم 2 : المرتبة **السادسة** بمتوسط حسابي بلغ 3,1619 : وانحراف معياري 1,1695 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 1,419 : وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة الثانية غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المديرين بمديريات الشباب والرياضة يحدد أهميتهم وجود حس قوي للهدف أي عند انجاز التشخيصات وتحديد العناصر التي يجب أن تتوفر لانجاز المشروع لا بد من وضع مجموعة من الأهداف تكون على وضعيات متباينة كل منها يخدم الآخر ويؤدي إلى الترابط ،

احتلت الفقرة رقم 1 : المرتبة **السابعة** بمتوسط حسابي بلغ 2,8286 : وانحراف معياري 1,3334 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 1,317 : وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 01 غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المديرين العاملين بمديريات الشباب والرياضة يتحدثون عن قيمهم ومعتقداتهم أي لضمان السير العادي وضع منهجي تتعلق بسير الحسن وتسيير مشروع المؤسسة لا بد على المدير أن تكون له خلفية تعمل على تحديد المسارات التي يجب أن ينتهجها مع الفريق لكن الموظفين لا يوافقون على أن المدير دائماً يتحدث عن قيمه ومعتقداته وهذا راجع إلى شخصية المدير والبيئة التي يعيش فيها



الشكل رقم (3) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد التأثير المثالي مناقشة النتائج

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (30) و الشكل رقم (3) في بعد التأثير المثالي حيث بلغ متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الأول : التأثير المثالي 3.61 وانحراف معياري 0.622 : كما بلغت قيمت T المحسوبة 10.146 و هي أكبر من قيمة T المجدولة (1.61) أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المديرين بمدرييات الشباب والرياضة **تتوفر لديهم وبمستوى عالي السلوك المثالي**

و يتضح لنا انه تمارس في مدرييات الشباب والرياضة سلوك التأثير المثالي بمستوى عالي وهذا ما يدل على أن القادة يتبنون الفلسفة الإسلامية كمنهج للحياة وممارسة هذا المنهج في الواقع وذلك واضح من خلال ما تم عرضه مسبقا في الجانب النظري من تحلي القائد الأعظم على ممر التاريخ محمد صلى الله عليه وسلم بهذه الصفات الحميدة حيث طبق الرسول صلى الله عليه وسلم مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات الإدارة في الإسلام لقوله تعالى **:"وَأْمُرَهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ سُوْرَةُ الشُّورَىٰ.38"**

وقد تميزت شخصية محمد صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام وعن قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وكان محمد صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بتطبيقه على نفسه لقوله صلى الله عليه وسلم **:" خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي "** رواه ابن ماجه , وهذا ما يتفق مع نظرية الرجل العظيم التي ركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القائد انطلاقا من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد (نواف كنعان 301 , 1995) وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي أشار إليها مرعي إلا أن القائد المثالي تتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتفاع بقيام المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه لسلطته الرسمية مما يحقق مصالحه الشخصية (مرعي 35 , 2008)

وهذه النتيجة توافقت مع دراسة احمد صادق الرقب 2010 التي توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة , كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة محمد كريم حسن سعيد 2010 والتي توصلت إلى توفر

عنصر التأثير المثالي في المرتبة الأولى من عناصر القيادة التحويلية ويقصد بالتأثير المثالي للقائد امتلاك القائد لمهارة التأثير في الآخرين من خلال وضوح رؤيته وتنميته لإحساس المرؤوسين تجاه كل ما هو إيجابي وتقديره لهم وتلمس احتياجاتهم، والإيثار لمصلحة العمل والمرؤوسين، والمشاركة في تحمل المخاطر، والالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية حيث يصبح هذا القائد مع مرور الوقت محل إعجاب ومحابة الأتباع فيعملون بأقصى طاقتهم ويتقبلون التغيير الذي ينشده القائد التحويلي. كما يعزى الباحث أن سبب ممارسة القيادة في مديرية الشباب والرياضة للسلوك التأثير المثالي راجع إلى ثقافة القائد وسنوات خبرته وحنكته في تسيير مديرية الشباب والرياضة وهذا لامتلاكه الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه.

01-02 تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني : الحفز الإلهامي

أي : مدى توافر الحفز الإلهامي لدى المديرين العاملين بمديريات الشباب والرياضة

جدول رقم (30) : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : الحفز الإلهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب	
8	يتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه	3,9810	0,9998	10,054	0,000	عالي	1	
9	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	3,9238	0,9061	10,447	0,000	عالي	2	
10	يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة	3,6667	1,0801	6,325	0,000	عالي	4	
11	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة	3,5619	1,1596	4,965	0,000	عالي	5	
12	يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق	3,8000	0,9845	8,327	0,000	عالي	3	
الكلي							عالي	
		3,7867	,80826	9,973	0,000	عالي		

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم (30) نجد :

احتلت الفقرة رقم 8 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,981 : وانحراف معياري 0,9998 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 10,054 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن يتحدث بحماسة عن ما يجب إنجازه أي لتجنيد كل الطاقات وتحفيز المهتم لدى أعضاء الفريق لابد أن تكون لغة المدير تتسم بالحماسة الواقعية التي تنشط الفريق وتعمل على إنجاز المشروع أو القيام بالتعليمات.

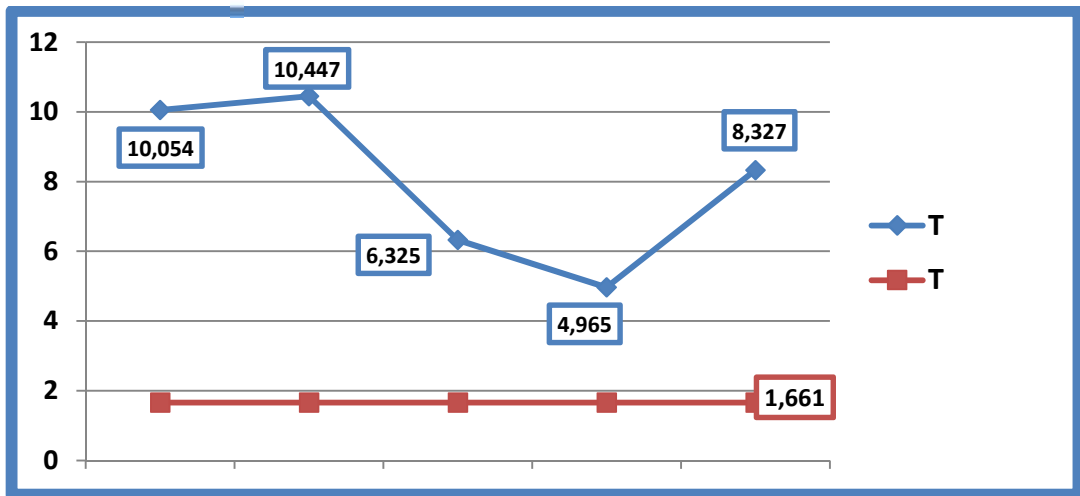
احتلت الفقرة رقم 9 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9238 : وانحراف معياري 0,9061 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 10,447 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن

أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن يتحدث بتفاؤل عن المستقبل أي يعمل المدير على رسم المشهد الإيجابي لدى الفريق كله تفاعل وأمل لمستقبل هذا الفريق والعمل الذي ينجزه.

احتلت الفقرة رقم 10 : المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ 3,6667 : وانحراف معياري 1,0801 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,325 : وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة أي الغموض و الضبابية والارتجال وعدم وضوح معالم الطريق كل عوامل مثبتة لا بد على المدير أن تكون له رؤية آنية ومرحلية ومستقبلية عن المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 11 : المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ 3,5619 : وانحراف معياري 1,1596 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,965 : وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة المؤسسة أي المدير المثالي لا بد أن يتصف بالشجاعة وروح الجماعة ويعمل على تأثيرها وبدونها لا يمكن أن يكون مردود المؤسسة له الأثر الإيجابي.

احتلت الفقرة رقم 12 : المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ 3,8 : وانحراف معياري 0,9845 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 8,327 : وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق أي عند وضع كل الأهداف وتوفير الآليات اللازمة لتحقيقها لا بد أن يتوفر شيء هام وهام جدا وهو أن هذه الأهداف ستتحقق بالكيفية المسطرة لا تكون بالتمني فقط بل قناعة راسخة لدى المدير والتي لا بد أن يلمسها أعضاء الفريق ويأخذونها كحافز.



الشكل رقم (4) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الحفز الإلهامي

مناقشة النتائج

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (31) و الشكل رقم (4) في بعد الحفز الإلهامي حيث بلغ متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الثاني : الحفز الإلهامي 3.786 وانحراف معياري 0.808 : كما بلغت قيمت T المحسوبة 9.973 وهي أكبر من قيمة T الجدولة (1.61) أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المديرين العاملين

بمديريات الشباب والرياضة **تتوفر لديهم** وبمستوى **عالي** سمة الحفز الإلهامي

إن القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة

الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحدّث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل، ويوضّحون الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويؤكّدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة الجامعة، ويعبرون عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق (Kirkland, 2011:171-173).

فمن وجهة نظر الباحث يعمل القائد التحويلي على إلهام التابعين، وتغذية روح الحماس والتفاؤل وحب التحدي لديهم، والتحفيز في المشاركة في رؤية المنظمة ورسالتها، واستخدامه للرموز والشعارات المعبرة عن ذلك وعن توقعاته العالية، والتركيز على العمل الجماعي، وتوجيه الجهود نحو الإنجاز الذي يفوق الحد المتوقع.

وهذه النتيجة توافق دراسة هيبه قندل التي توصلت إلى أن القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف التنظيمي و كذلك توافق دراسة احمد صادق الرقب 2010 التي توصلت على انه تتوفر الحافز الالهامي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.

و على ضوء دراسة بعد الحفز الالهامي أكد الباحث Avolio انه تشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة, (Avolio 1994).

01-03- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث : الاعتبار الفردي

أي : مدى توافر سمة الاعتبار الفردي لدى المديرين العاملين بمديريات الشباب والرياضة

جدول رقم (31) : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : الاعتبار الفردي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
13	يعامل الآخريين أفراد أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة	3,5238	0,9208	5,829	0,000	عالي	1
14	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخريين	3,3810	1,0320	3,783	0,000	متوسط	3
15	يساعد الآخريين على دعم نقاط القوة لديهم	3,5714	1,1998	4,880	0,000	عالي	2
16	يقضى وقتا في تدريس الآخريين وتدريبهم	2,9048	1,4379	0,679	0,499	-----	4
الكلي		3,8190	0,8548	9,817	0,000	عالي	

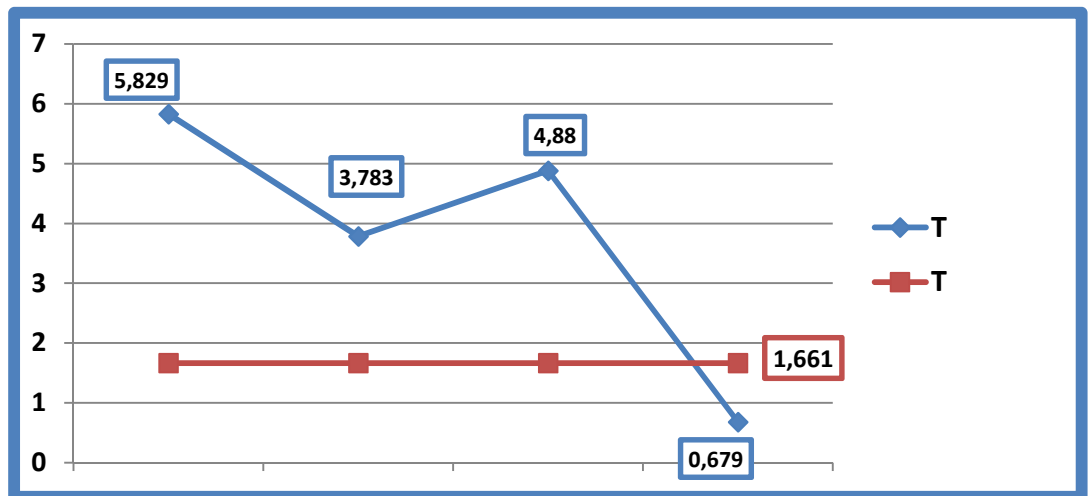
قيمة ت الجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم 31) نجد ،

احتلت الفقرة رقم 13 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,5238 : وانحراف معياري 0,9208 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,829 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن يعامل الآخرين أفراد أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة أي لضمان قيادة متوازنة تؤثر في الأفراد لا بد على القائد أن يتعامل مع كل فرد الذي هو عضو في الفريق بالضرورة معاملة شخصية تجعل هذا الفرد يتأكد بأنه محل اهتمام القائد بصفة شخصية وأنه ليس في مجموعة من المواصفات التي تعمل على استغلالها لصالح الجماعة والمؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 15 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,5714 : وانحراف معياري 1,1998 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 4,88 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم أي يعمل دائما على غرس كل القيم التي تعمل على النمو والزيادة وتدعم كل نقاط القوة الموجودة لدى الفرد وتسخيرها فيما بعد لصالح الجماعة. احتلت الفقرة رقم 14 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,381 : وانحراف معياري 1,032 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 3,783 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أن يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين أي أن القيادة تؤمن إيمانا قويا بوجود فروق فردية في الاحتياجات والقدرات والطموحات في جميع المناصب.

احتلت الفقرة رقم 16 : المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,9048 : وانحراف معياري 1,4379 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 0,679 : وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المدير يقضى وقتا في تدريس الآخرين وتدريبهم أي أن المدير لا يهتم بتحديد الاستراتيجيات ورسكلة المعارف والمهارات ولا يهتم بتدريب وتعليم أعضاء الفريق.



الشكل رقم (5) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاعتبار الفردي

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (32) والشكل رقم (5) في بعد الاعتبار الفردي. حيث بلغ متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الثالث : الاعتبار الفردي 3.819 وانحراف معياري 0.8548 : كما بلغت قيمت T المحسوبة 9.817 وهي أكبر من قيمة T الجدولة (1.61) أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المديرين العاملين بمديريات الشباب والرياضة **تتوفر لديهم وبمستوى عالي سمة الاعتبار الفردي** و تتفق هذه الدراسة مع كل من مع دراسة محمد بزيغ 2006 بوجود خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات . وكذلك دراسة حمد بن قلة نال طبع (2013) توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة وتختلف مع دراسة محمد بزيغ (2006) أن وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيه لمهارات و قدرات إبداعية.

و يعزى الباحث أن يولي القائد التحويلي عناية فائقة بالفرد، من حيث تلبية الحاجات، وتفهم الفروق الفردية والثقة بقدرات العاملين، وتنمية القدرات والمهارات فهو يعمل كمدرّب وناصح أمين وصاديق وموجه، ويستخدم الوسائل والأساليب التي تستجيب لدوافع العاملين وتنمي قدراتهم لتقبل التغيير وزيادة الطاقات المعنوية لتحقيق الأهداف وزيادة فاعلية المنظمة وتعبئة طاقات العاملين. ولقد أكد باس وستايدماير (Bass & Steidmeier , 1999) المشار إليهما في الرقب " (18:2010) أن الاهتمام بالأفراد يعدّ خدمة وتضحية وإيثاراً من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم وأنها مسئولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة ، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير رؤوسيههم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها

01-04- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع : الاستشارة الفكرية

أي : مدى توافر سمة الاستشارة الفكرية لدى المديرين العاملين بمديريات الشباب والرياضة

جدول رقم (32) : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
17	يعد فحص الافتراضات الناقد لتحديد في ما إذا كانت ملائمة ام لا	3,3048	1,1445	2,728	0,007	متوسط	4
18	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات	3,6762	1,0142	6,831	0,000	عالي	3
19	يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات	3,7619	1,0050	7,768	0,000	عالي	1
20	يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة	3,7143	1,0716	6,830	0,000	عالي	2
	الكلي	3,6143	,87296	7,211	0,000	عالي	

قيمة ت الجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

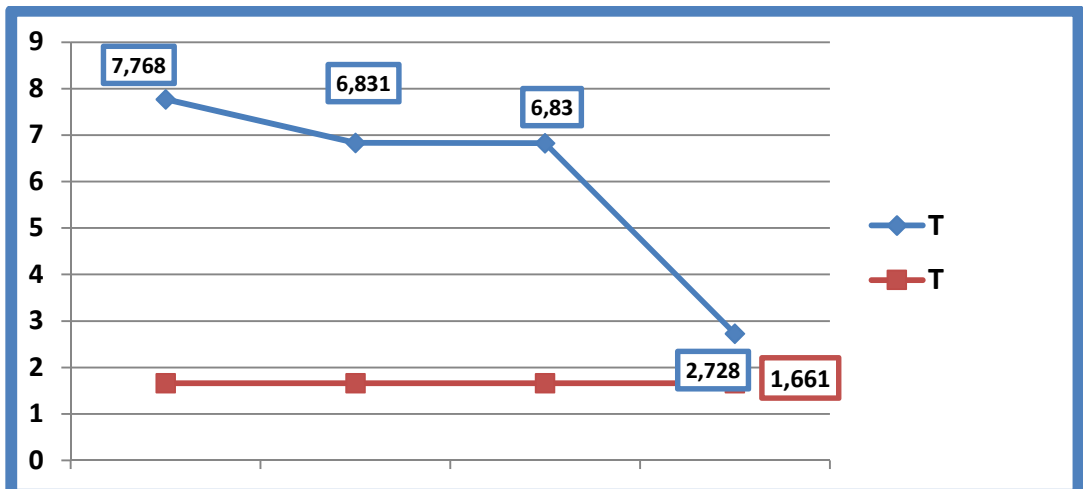
من خلال الجدول رقم(32) نجد ،

احتلت الفقرة رقم 19 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,7619 : وانحراف معياري 1,005 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,768 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات أي عند التأخر أو التعثر أثناء التنفيذ لا بد على المدير أن تكون له السرعة البديهية في اتخاذ الطرائق والبدائل الآنية التي تسمح بمعالجة الاختلالات دون ارتباك.

احتلت الفقرة رقم 20 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,7143 : وانحراف معياري 1,0716 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,83 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة أي القائد الناجح ينظر إلى الإشكالية من جميع جوانبها وتكون لديه القدرة لتوجيه أعضاء الفريق إلى الأعمال والنظر بعمق للإشكالية من جميع جوانبها.

احتلت الفقرة رقم 18 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6762 : وانحراف معياري 1,0142 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,831 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات أي القائد الناجح له جملة من البدائل والتصور والتي تسمح باستغلالها عن حل المشكلات المسجلة أو المفروضة.

احتلت الفقرة رقم 17 : المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,3048 : وانحراف معياري 1,1445 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,728 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى متوسط على أن يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد في ما إذا كانت ملائمة أم لا أي أن القائد الناجح لا بد أن يعمل بآليات تسمح له بالأخذ بعين الاعتبار تلك الانتقادات الناتجة من طرف أي عضو من الفريق أو الفريق نفسه والنظر فيها بعمق ومدى ملائمتها أو عدم ملائمتها للمشروع.



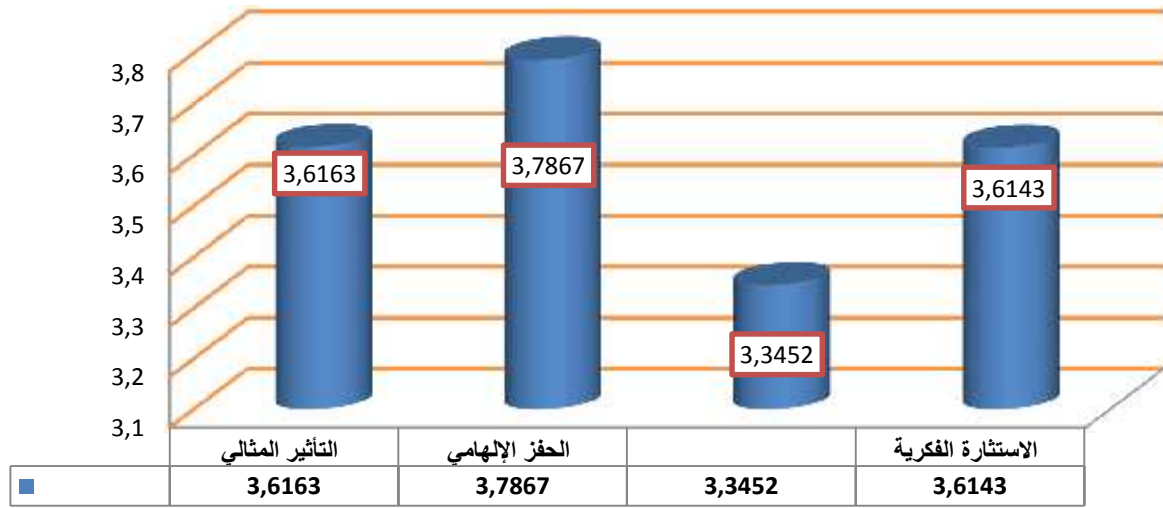
الشكل رقم (6) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستشارة الفكرية

من خلال جميع النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (33) والشكل رقم (6) في بعد الاستشارة الفكرية حيث بلغ متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الرابع : الاستشارة الفكرية 3.614 وانحراف معياري 0.872 : كما بلغت قيمت T المحسوبة 7.211 و هي أكبر من قيمة T المحدولة (1.61) أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المديرين العاملين بمدرييات الشباب والرياضة **تتوفر لديهم** وبمستوى عالي سمة الاستشارة الفكرية و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة احمد صادق الرقب 2010 التي توصلت الدراسة إلى توفر سلوكيات الاستشارة الفكرية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة , و دراسة محمد بزيع 2006 بوجود خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات و خاصتا سلوك الاستشارة الفكرية و اختلفت مع كل من دراسة العامري 2002 والتي أشارت نتائجها بأنه لا يتوفر السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية ومنها . الاستشارة الفكرية ودراسة محمد بزيع (2006) أن وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيه لمهارات و قدرات إبداعية. و يعزى الباحث انه يستثير القائد التحويلي فكر المرؤوسين من خلال زيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على ابتكار الحلول والأفكار الإبداعية لكل ما هو قائم أو يعرض من مواقف والحث على اختبار الأساليب والاستراتيجيات الجديدة عند أداء المهام، وتجنب النقد في حالة حدوث الأخطاء، لمواصلة تنمية التفكير ألابتكاري والإبداعي. و إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعروهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة (Avolio, etal, 1991).

وبصفة عامة : نخلص الى:

جدول رقم (33) يبين مدى توفر سمات القيادة التحويلية بالمؤسسة استناد لإجابات العينة البحث

الرقم	سمات القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة على توفر سمات القيادة لدى المديرين بمدرييات الشباب والرياضة	الترتيب
•	البعد الأول : التأثير المثالي	3,6163	,62248	يتوفر بدرجة عالية	02
•	البعد الثاني : الحفز الإلهامي	3,7867	,80826	يتوفر بدرجة عالية	01
•	البعد الثالث : الاعتبار الفردي	3,3452	,76616	يتوفر بدرجة عالية	04
•	البعد الرابع : الاستشارة الفكرية	3,6143	,87296	يتوفر بدرجة عالية	03
	الكلبي : / القيادة التحويلية	3,6043	,60523	يتوفر بدرجة عالية	



الشكل رقم (7) يوضح مستويات توفر سمات القيادة التحويلية بالمؤسسة استناد لإجابات العينة البحث

من خلال الجدول رقم (33) والشكل رقم (7) أعلاه نلاحظ أن درجة توافر سمات القيادة لدى المديرين بمديرية الشباب والرياضة من وجهة نظر الموظفين المنتسبين لها كانت عالية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3,604) بانحراف معياري (0,605) وجاءت أبعاد القيادة التحويلية كلها عالية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,34) و (3,87) وجاء في المرتبة الأولى بعد الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (3,34) وانحراف معياري (0,76) وفي الرتبة الثانية بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي (3,616) وانحراف معياري (0,62) وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (3,614) وانحراف معياري ب (0,87) وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (3,34) وانحراف معياري (0,76)

وهذا ما اتفقت مع دراسة كل من محمد بزيغ 2006 بوجود خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات . وكذلك دراسة حمد بن قبلة نال طبع (2013) توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة وتختلف مع دراسة محمد بزيغ (2006) أن وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيه لمهارات و قدرات إبداعية.

والقيادة التحويلية عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين و بكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعة و الأخلاق عند كل من القائد و التابع، لذ فإن القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين ودوافعهم في المنظمة و يحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم ومهاراتهم، و هو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمؤسسته ليعكس معيار أكثر إنسانية و عدالة لتمكين المدير و الأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى و أعلى من القيم السابقة (Northouse , 2001 : 188)

ويمكن تفسير هذه النتيجة التي كشفت عن توفر درجة مرتفعة من ممارسة القيادة التحويلية بالمديرية بأن ذلك يعزى إلى زيادة وعي القيادات بالمفاهيم والأساليب القيادية الحديثة، ومشاهدته هذه الأجهزة من تطوير مستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، من حيث برامج التعليم والتدريب لاكتساب المعارف وتنمية مواردها البشرية ويفسر ممارسة القيادة التحويلية بدرجة عالية، ويدعم ذلك الانفجار المعرفي المعاصر، والثورة التكنولوجية والتقنية ووسائل الاتصالات الحديثة التي ساهمت

في زيادة الوعي وسرعة تبادل المعلومات وفاعلية التواصل، وزيادة التراكم المعرفي، والتعلم والتدريب الذاتي، وسهولة اكتساب واكتشاف المعرفة الجديدة، والتنوع المعرفي، والنظريات والأساليب والمفاهيم الإدارية المعاصرة.

2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور الثاني** : بمهارات الإبداع الإداري أي : مدى توفر

مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة

02-01-تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول : عنصر الأصالة

جدول رقم (34) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد : عنصر الأصالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة	الترتيب			
1	نحاول في هذا القطاع تطبيق طرائق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهنا	3,9905	0,9250	10,972	0,000	عالي	1			
2	نحن ننجز أعمالنا بأسلوب متطور وحديث	3,6571	0,9590	7,021	0,000	عالي	3			
3	نحن حريصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	3,9143	1,0201	9,184	0,000	عالي	2			
الكلي							عالي			
							0,000	10,841	0,8071	3,8540

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم (34) نجد ،

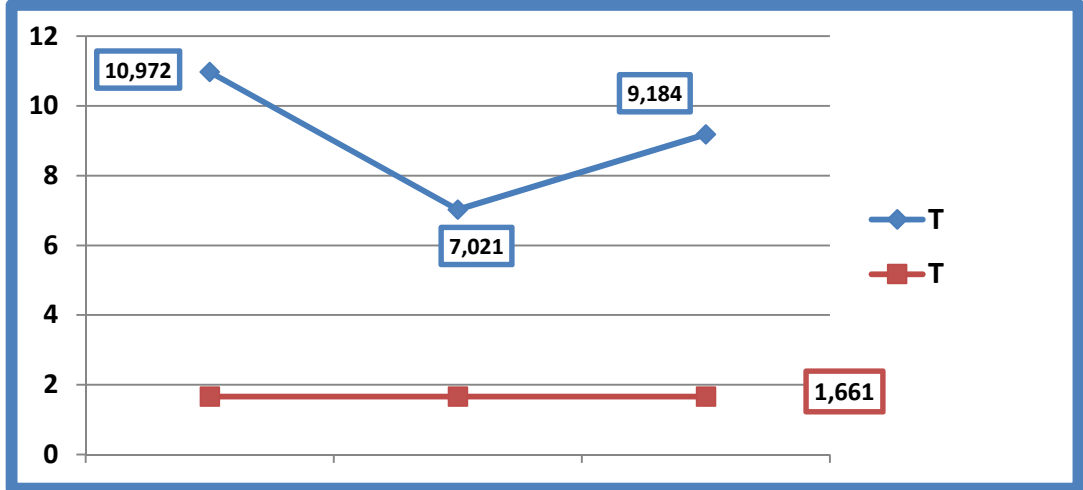
احتلت الفقرة رقم 1 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,9905 : وانحراف معياري 0,925 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 10,972 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن نحاول في هذا القطاع تطبيق طرائق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهنا

ويفسر الباحث لضمان تنفيذ جيد لمشروع المؤسسة المعلن من طرف إدارة المؤسسة على المدير القائد توفير جملة من البدائل وإعطائها للموظفين قصد استغلالها في حالة اللزوم أو عند ظهور أي طارئ يعيق التنفيذ.

احتلت الفقرة رقم 3 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,9143 : وانحراف معياري 1,0201 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 9,184 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن نحن حريصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة

ويفسر الباحث من خلال التسيير الديمقراطي يعطي الشجاعة لأعضاء الفريق من اجل المساهمة الفعالة بالأفكار والمقترحات وكذا آليات التنفيذ.

احتلت الفقرة رقم 2 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,6571 : وانحراف معياري 0,959 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,021 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن نحن ننجز أعمالنا بأسلوب متطور وجديد ويفسر الباحث تجنب التقليد والمحاكاة في تنفيذ المشروع ، لا بد أن تكون عليه بصمة الفرد العامل في الفريق وكذا الفريق وتوجيهات مدير المؤسسة ، ويكون هذا المشروع نموذجاً يقتدي به.



الشكل رقم (8) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد عنصر الأصالة مناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقم (34) و الشكل رقم(8) متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الأول : عنصر الأصالة بلغ 3.854 وانحراف معياري 0.807 : أي أن أفراد العينة يوافقون على توفر مهارة الأصالة لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة وبمستوى عالي

و هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة من موظفي مديريات الشباب و الرياضة يمارسون عنصر الأصالة بدرجة عالية بمعنى أن الأشخاص المبدعين لا يفكرون بالأفكار المحيطة بهم لهذا يكون لهم أفكار جديدة و كذلك يطبقون طرائق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجههم و دائما حريصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة كذلك ينجزون أعمالهم بأسلوب متطور وجديد و هذا ما جاء في القرآن الكريم إلى الآيات التي ترى العلم منفذا إلى الخلاص من عديد المشكلات الاجتماعية والسياسية والإدارية فهي كثيرة نذكر منها قوله تعالى) يا معشر الجن والإنس إن استطعتم أن تنفذوا من أقطار السماوات والأرض فانفذوا لا تنفذون إلا بسلطان" (سورة الرحمن: الآية. 31" و هذا ما نادى به نظرية **Harvey** التي ركزت على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل **بجائتها** أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل) انتقاء البديل الأمثل (أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً

(الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية: (Harvey & Mill; 1970) .
 و هذه النتيجة توافق دراسة محمد جبرة 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصر الأصالة كما اختلفت مع كل من دراسة إدريس 2013 التي توصلت للنتائج انه تمارس القدرات الإبداعية عنصر الأصالة بدرجة متوسطة. و دراسة عادل الشقحاء 2004 التي بينت توفر عنصر الأصالة لدى العاملين بمدنية الجوازات للسفر بشكل متوسط و كذلك هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة ، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي: الأصالة أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصلية فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن، وتشير أيضا إلى الأمر والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف (الصيرفي محمد عبد الفتاح. 19. 2003)

02-02- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني : عنصر الطلاقة

جدول رقم (35) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : عنصر الطلاقة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
4	لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم	3,9810	,87685	11,464	0,000	عالي	1
5	يتوفر لدى منسوبي القطاع وبخاصة قيادته الإدارية مهارات فائقة في النقاش والحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك	3,8095	,91036	9,112	0,000	عالي	2
6	نحن حريصون على التعبير عن مقترحاتنا حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل	3,7619	,99541	7,843	0,000	عالي	3
							الكلبي
		3,7867	,80826	9,973	0,000	عالي	

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم (35) نجد ،

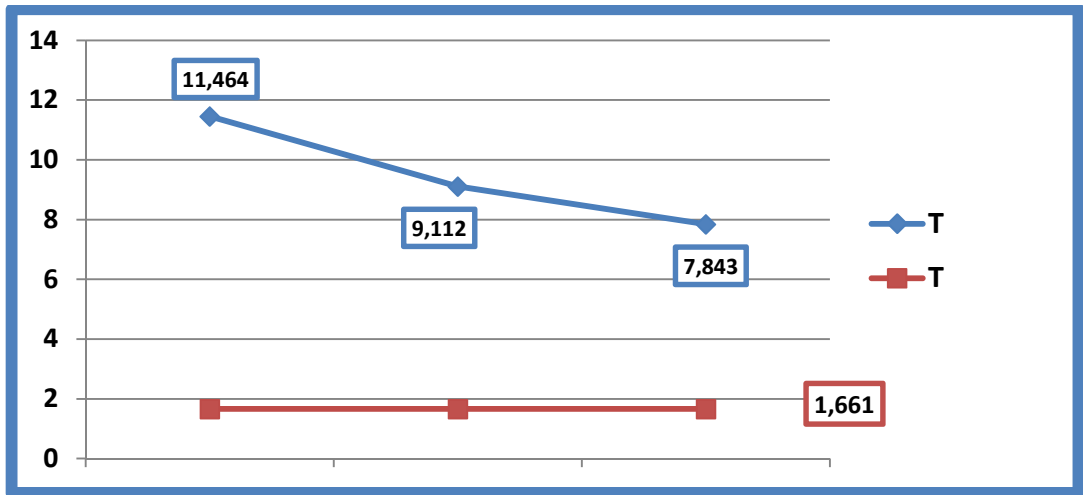
احتلت الفقرة رقم 4 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,981 : وانحراف معياري 0,87685 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 11,464 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم ويفسر الباحث أن الفريق المتمكن من الآليات والحوار وقبول النقد والتراجع عن المسار الغير صحيح لفريق مؤهل لا قناع الآخرين سواء من داخل الوسط أو خارجه وتكون له القدرة الكافية عن أفكار وإقناع الآخر بها وهذه نتيجة لثقافة التسيير الديمقراطي.

احتلت الفقرة رقم 5 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,8095 : وانحراف معياري 0,91036 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 9,112 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن يتوفر لدى منسوبي القطاع وبخاصة قيادته الإدارية مهارات فائقة في النقاش والحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك

ويفسر الباحث انه لا شك أن الوقت الحالي الذي نعيشه يتم بأدوات التواصل الاجتماعي المحكمة والدقيقة وعلى قيادات الإدارة وأعضاء الفريق المهتم بإنجاز وتنفيذ المشاريع أن يكونوا متحكمين جيدا في هذه الوسائل وتكون لهم القدرة على التكيف معها وإيجاد البدائل الجديدة.

احتلت الفقرة رقم 6 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,7619 : وانحراف معياري 0,99541 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,843 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن نحن حريصون على التعبير عن مقترحاتنا حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل

ويفسر الباحث انه قبل التفكير في نتائج المشروع والوسائل الواجب توفرها لتنفيذه لا بد أن تهتم بالكوادر الذي ينفذ هذا المشروع ويكون لهم استقلالية ولهم الجرأة الكافية لتقديم أفكار وإعطاء النقد البناء للأفكار والتوجيهات التي تقدم له حتى ولو كانت من طرف القائد.



الشكل رقم (9) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد عنصر الطلاقة مناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقة (36) و الشكل رقم(9) متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الثاني : عنصر الطلاقة بلغ 3.786 وانحراف معياري 0.808 : أي أن أفراد العينة يوافقون على توفر مهارة الطلاقة لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة وبمستوى عالي

و هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة من موظفي مديريات الشباب و الرياضة يمارسون عنصرا لطلاقة بدرجة عالية بمعنى أنهم لهم القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات و كذلك لديهم المهارات الكافية التي تمكنهم من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم و يتوفر لديهم منسوبي القطاع وبخاصة قيادته

الإدارية مهارات فائقة في النقاش والحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك و هم حريصون على التعبير عن مقترحاتهم حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائهم في العمل.

و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة العجلة 2009 حيث توصلت النتائج انه تتوفر لدى المديرين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة لعنصر الطلاقة بدرجة عالية و دراسة محمد جبرة 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصر الطلاقة . و تختلف مع كل من دراسة إدريس 2013 التي توصلت النتائج انه تمارس القدرات الإبداعية عنصر الطلاقة بدرجة متوسطة. و دراسة عادل الشقحاء 2004 التي بينت توفر عنصر الطلاقة لدى العاملين بمدرية الجوازات للسفر بشكل متوسط و كذلك هي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة ، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به

والطلاقة هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث

استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي (عبد الفتاح 65. 1995.

02-03- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث : عنصر المرونة

جدول رقم (36) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : عنصر المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب	
7	لدينا الاهتمام لآرائنا لكي نستفيد من آراء الآخرين وبالأراء المخالفة	3,7143	0,9273	7,893	0,000	عالي	3	
8	في الجهة التي أعمل بها نسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل	3,8095	1,0104	8,209	0,000	عالي	2	
9	نحن نحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات	3,9333	1,0215	9,362	0,000	عالي	1	
الكلي							عالي	
		3,8190	0,8548	9,817	0,000	عالي		

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم (36) نجد ،

احتلت الفقرة رقم 9 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,9333 : وانحراف معياري 1,0215 ، وبلغت القيمة

T المحسوبة 9,362 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد

العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن نحن نحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات

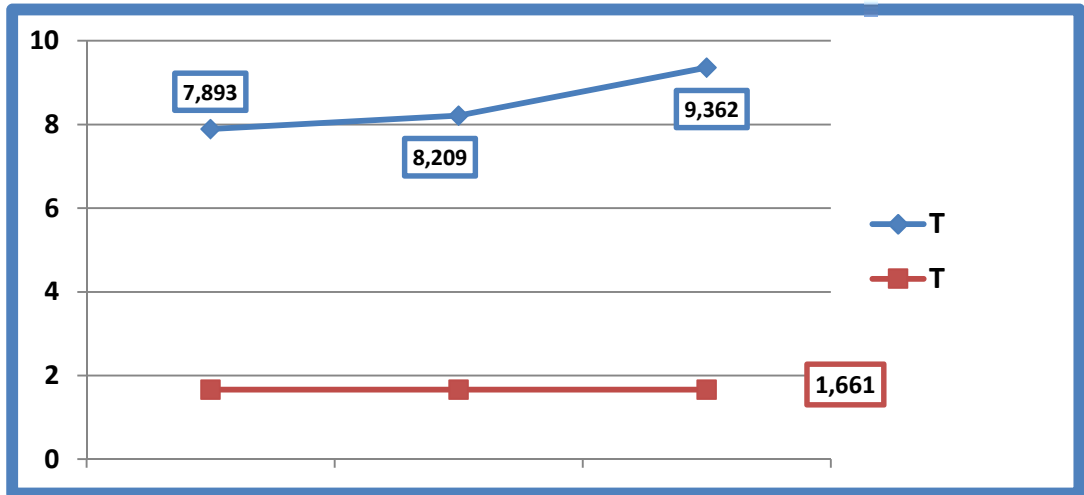
ويفسر الباحث انه يعتبر نقد الخطأ أو الأداء أو الوسائل من الأشياء التي تعمل على إنجاح المشروع بل هي حقيقي

يعمل على جعلها معيار للدقة.

احتلت الفقرة رقم 8 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,8095 : وانحراف معياري 1,0104 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 8,209 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن في الجهة التي أعمل بها نسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل

ويفسر الباحث انه لتفادي المشاكل ولإيجاد تناغم مع كل أعضاء الفريق لابد من معرفة تجارب المؤسسات المشابهة وكيفية معالجة الإشكالات التي تعرضت لها وكيف تعامل معها والاستفادة منها مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مؤسسة وكل فريق.

احتلت الفقرة رقم 7 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,7143 : وانحراف معياري 0,9273 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,893 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن لدينا الاهتمام لآرائنا لكي نستفيد من آراء الآخرين وبالآراء المخالفة ويفسر الباحث أن الموظف العامل في الفريق وكذا أعضاء الفريق جميعهم لا بد أن تكون لديهم قناعة كافية بالأداء والأفكار التي يطرحونها ومن ثم تكون لهم القدرة على تقبل أفكار أطروحات الآخرين.



الشكل رقم (10) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد عنصر المرونة مناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقم (36) و الشكل رقم(10) متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الثالث : عنصر المرونة بلغ 3.819 وانحراف معياري 9.817 : أي أن أفراد العينة يوافقون على توفر مهارة المرونة لدى العاملين بمدريات الشباب والرياضة وبمستوى عالي بمعنى أنهم لهم المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب الأفكار بحد ذاتها. أي هم حريصون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات و في الجهة التي يعملون بها يسعوا للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل و لديهم الاهتمام لآرائهم لكي يستفيدوا من آراء الآخرين وبالآراء المخالفة

و هذه النتيجة توافق كل من دراسة محمد جبرة 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصر المرونة و دراسة العجلة 2009 حيث توصلت النتائج انه تتوفر لدى المديرين بوزارات قطاع غزة لعنصر المرونة بدرجة عالية . و تختلف مع كل من دراسة إدريس 2013 التي توصلت النتائج انه تمارس القدرات الإبداعية عنصرا مرونة بدرجة متوسطة. و دراسة عادل الشقحاء 2004 التي بينت توفر عنصر المرونة لدى العاملين بمدارية الجوازات للسفر بشكل متوسط

يعزى الباحث الاختلاف إلى الظروف الأخرى منها التنشئة البيئية التي تؤثر في القدرات الإبداعية، فالبرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه و قدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات الإبداعية ويؤيد ذلك العالم روشكا بقوله من أن الإبداع ليس صفة محددة للشخص بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت روشكا ألكسندر 1989 83

02-04- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع : عنصر المخاطرة

جدول رقم (37) يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : عنصر المخاطرة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب					
10	عادة ما نقوم في هذا القطاع باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها	3,0762	1,3133	0,594	0,554	-----	3					
11	نحن نحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم نتمكن من تطبيقها	3,1524	1,2230	1,277	0,205	-----	1					
12	قد نتردد في هذا القطاع في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل	3,1048	1,1344	0,946	0,346	-----	2					
الكلي							3,1111	1,0260	1,110	0,270	-----	

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم (37) نجد ،

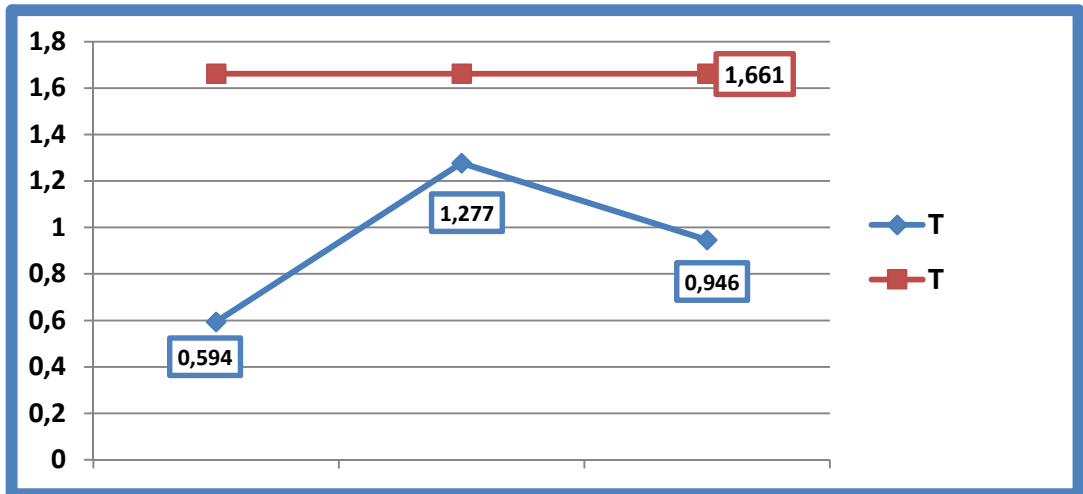
احتلت الفقرة رقم 11 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,1524 وانحراف معياري 1,223 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 1,277 : وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن نحن نحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم نتمكن من تطبيقها

ويفسر الباحث أن الفكرة التي لا تطبق لا جدوى من ورائها بل تكيف هذه الفكر أو الأفكار في إمكانيات الفريق والمؤسسة وبالتالي تضمن له النجاح ولو بنسبة تعمل عليها لاحقا في تطوير العمل.

احتلت الفقرة رقم 12 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,1048 : وانحراف معياري 1,1344 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 0,946 : وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن قد نتردد في هذا القطاع في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل ويفسر الباحث أن التردد يعتبر العنصر المقبط للفريق ولكن لا يقابله التسرع بل تقابله العقلانية دائما.

احتلت الفقرة رقم 10 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,0762 : وانحراف معياري 1,3133 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 0,594 : وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن عادة ما نقوم في هذا القطاع باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها

ويفسر الباحث انه لا بد أن تكون هذه الأساليب المقترحة معقولة وموضوعية وليس من العيب أن يكون هناك إخفاق نسبي الذي نجد له حلولا من خلال عنصر المرونة.



الشكل رقم 11) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد عنصر المخاطرة.

مناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقم (38) و الشكل رقم(11) متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الرابع : عنصر المخاطرة بلغ 3.111 وانحراف معياري 1.0260 : أي أن أفراد العينة لا يوافقون على توفر مهارة المخاطرة لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمعنى أنهم غير حريصون على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم يتمكنون من تطبيقها كذلك لا يترددوا في هذا القطاع في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل و لا يقومون في هذا القطاع باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها

و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة عدنان جمعة 2001 التي أظهرت النتائج عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري و دراسة العليجة 2009 حيث توصلت النتائج

أن عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل فعال و صحيح بما يخدم الموظف و الوزارة معا. و تختلف مع كل من دراسة محمد جبره 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصر المخاطرة و دراسة دريس 2013 التي توصلت للنتائج انه تمارس القدرات الإبداعية عنصرا المخاطرة بدرجة متوسطة. و دراسة عادل الشقحاء 2004 التي بينت توفر عنصر المخاطرة لدى العاملين بمدنية الجوازات للسفر بشكل متوسط.

وقد يعز هذا الاختلاف بالدرجة الأولى إلى الظروف الأخرى التي تؤثر في القدرات الإبداعية فالبرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات وهذا ما أكدته النظرية الاجتماعية إلى أن هناك عوامل أخرى تبين دور المناخ والوسط الاجتماعي في عملية الإبداع والنتائج الإبداعية و كذلك تأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وكذلك تأثير العوامل التربوية في الإبداع. (صالح حسن الدايري 31. 30. 2006)

02-05- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس : عنصر القدرة على التحليل

جدول رقم (38) : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : عنصر القدرة على التحليل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
13	في الجهة التي أعمل بها نحن لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس علمية	3,8952	1,2474	7,354	,000	عالي	3
14	نتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارنا عند مواجهة أي مشكلة	4,1238	0,8737	13,180	,000	عالي	1
15	في هذا القطاع عادة ما نسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا بعمل جديد	4,0762	0,9970	11,060	,000	عالي	2
							الكلي
		4,0317	0,8993	11,756	,000	عالي	

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم (38) نجد ،

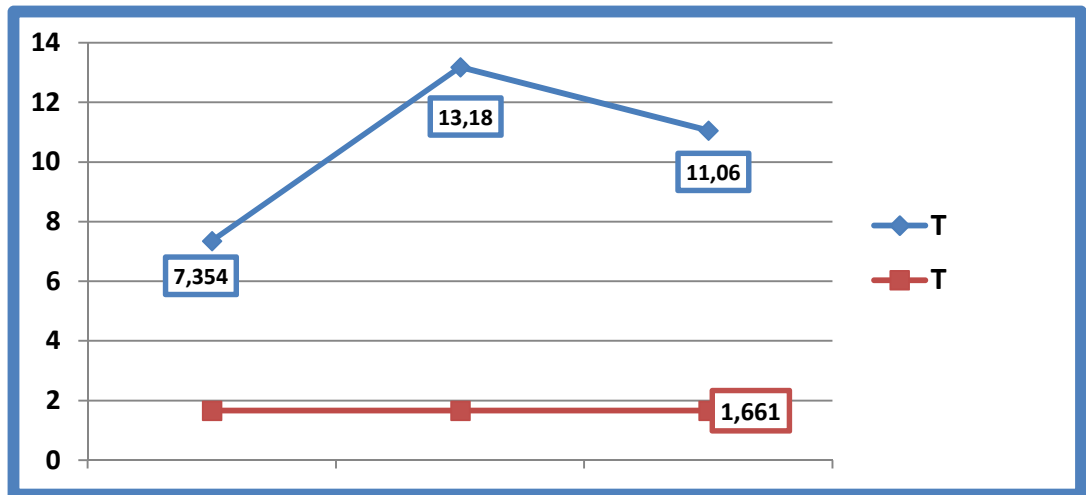
احتلت الفقرة رقم 14 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,1238 : وانحراف معياري 0,8737 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 13,18 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن نتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارنا عند مواجهة أي مشكلة ويفسر الباحث انه بالرجوع إلى عنصر المرونة .أعلاه نقول أن الأفكار التي يعمل عليها الفريق لا تكون معقدة وغير قابلة للتقيد ، لا بد أن تكون مستوحاة من الواقع وتتم باليساسة ومن ثم يستطيع الفريق مواجهة المشاكل المعرضة.

احتلت الفقرة رقم 15 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,0762 : وانحراف معياري 0,997 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 11,06 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن في هذا القطاع عادة ما نسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا بعمل جديد

ويفسر الباحث انه من الضروري أن تكون هذه التعليمات في البداية هي أفكار تحتاج إلى شرح وتبسيط لها من طرف المسئول المباشر وهي مرحلة حيوية من طرف الموظف أو العضو العامل في الفريق الذي يستفسر عن الكيفيات والبدائل لتحقيق وتنفيذ هذه التعليمات في تطوير لعمل.

احتلت الفقرة رقم 13 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,8952 : وانحراف معياري 1,2474 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,354 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن في الجهة التي أعمل بها نحن لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس علمية

ويفسر الباحث انه كما قدم بعض مواصفات القائد ومنه القدرة على تجميع المعطيات وتحليلها بطريقة علمية هذا الأسلوب حينما يتمكن منه أعضاء الفريق فان تنفيذ المشروع يكون سهل .



الشكل رقم (12) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد عنصر القدرة على التحليل مناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقم (38) و الشكل رقم(12) متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد الخامس : عنصر القدرة على التحليل بلغ 4.03 وانحراف معياري 0,899 : أي أن أفراد العينة يوافقون على توفر مهارة القدرة على التحليل لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمعنى أن الموظفين يتمتعون بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم عند مواجهة أي مشكلة و كذلك يسعوا للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منهم بعمل جديد وفي الجهة التي يعملون بها لا يتخذوا قراراتهم بشكل عشوائي بل وفقا لأسس علمية.

و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة محمد حبرة 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصر القدرة على التحليل و دراسة العجلة 2009 حيث توصلت النتائج انه تتوفر لدى المديرين بوزارات قطاع غزة لعنصر القدرة على التحليل بدرجة عالية . و تختلف مع كل من دراسة إدريس 2013 التي توصلت النتائج انه تمارس القدرات الإبداعية عنصر القدرة على التحليل بدرجة متوسطة ودراسة عادل الشقحاء 2004 التي بينت توفر عنصر القدرة على التحليل لدى العاملين بمدارية الجوازات للسفر بشكل متوسط.

وتلعب القيادة دورها في تنمية و تعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، يرفض أن يكون سجيناً للروتين، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، نزعتة استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء (فضل الله 173. 1996)

02-06- تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد : 06 عنصر الحساسية للمشكلات

جدول رقم (39) : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : عنصر الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
16	عادة ما نشعر بالقوة والنشاط في التعامل مع المشكلات	3,5810	1,0263	5,800	0,000	عالي	2
17	في الجهة التي أعمل بها نحن نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	3,6667	0,9871	6,921	0,000	عالي	1
18	نحن نملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ونقوم بالتخطيط لها لمواجهتها	3,5238	1,0478	5,122	0,000	عالي	3
							الكلي
		3,5905	0,8688	6,964	0,000	عالي	

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

من خلال الجدول رقم (39) نجد ،

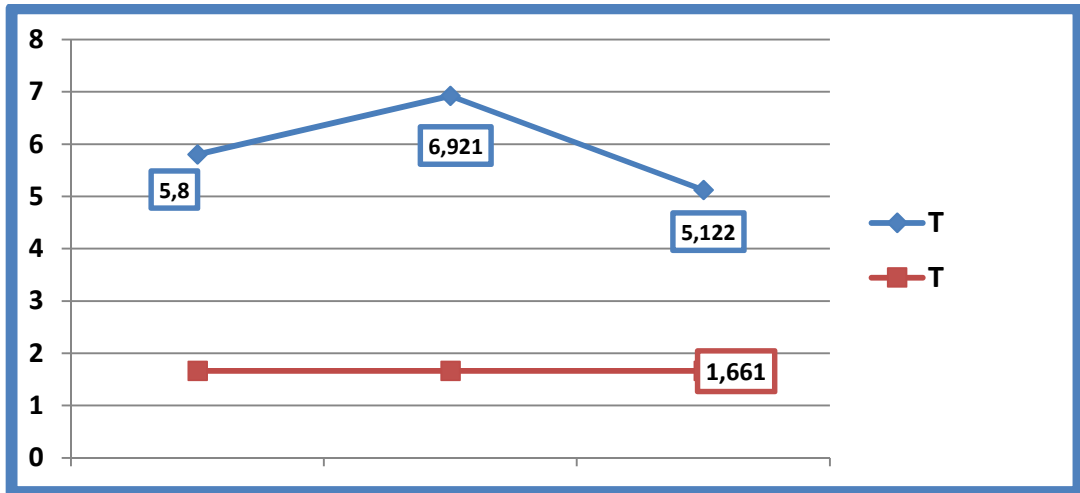
احتلت الفقرة رقم 17 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,6667 : وانحراف معياري 0,9871 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,921 : وهي أكبر من القيمة الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن في الجهة التي أعمل بها نحن نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل ويفسر الباحث أن امتلاك رؤية دقيقة للمشكلات يعتبر 50% من نجاح المشروع.

احتلت الفقرة رقم 16 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,581 : وانحراف معياري 1,0263 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,8 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن عادة ما نشعر بالقوة والنشاط في التعامل مع المشكلات

ويفسر الباحث انه عندما يشعر الموظف بالقوة والقدرة على مواجهة المشاكل نقول يمتلك الحافز أو الدافع الذي يضمن تنفيذ هذه الخطة (المخططات .)

احتلت الفقرة رقم 18 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,5238 : وانحراف معياري 1,0478 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 5,122 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن نحن نملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ونقوم بالتخطيط لها لمواجهتها

ويفسر الباحث انه كما تقدم في شرح مواصفات القائد ومنه القدرة على التخطيط والتحليل واستغلال المعطيات هذه المواصفات تنعكس ايجابيا على العمال بحيث تكون لهم قدرات على التخطيط للمشاكل المعرضة وتجاوزها.



الشكل رقم (13) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد عنصر الحساسية للمشكلات

مناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول رقم (39) و الشكل رقم(13) متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد : 06عنصر الحساسية للمشكلات بلغ 3,5905 وانحراف معياري 0,8688 ، أي أن أفراد العينة يوافقون على توفر مهارة الحساسية للمشكلات لدى العاملين بمدريات الشباب والرياضة بمعنى أن الموظفون يملكون رؤية دقيقة لمشكلات العمل. و كذلك يشعرون بالقوة والنشاط في التعامل مع المشكلات و يملكون القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ويقومون بالتخطيط لها لمواجهتها

و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة العجلة 2009 حيث توصلت النتائج انه تتوفر لدى المديرين بوزارات قطاع غزة لعنصر الحساسية للمشكلات بدرجة عالية و دراسة محمد جبرة 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصر الحساسية للمشكلات وتختلف هذه الدراسة مع كل من دراسة إدريس 2013 التي توصلت النتائج انه تمارس القدرات الإبداعية عنصر الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة ودراسة عادل الشقحاء 2004 التي بينت توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بمدرية الجوازات للسفر بشكل متوسط.

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلة أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر " يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا إلى أفكار جديدة (الصيرفي 16. 2003)

02-07-تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد : 07 عنصر الخروج عن المألوف

جدول رقم) 40 : يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : عنصر الخروج عن المألوف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب	
19	نفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	3,0571	1,2696	0,461	0,646	—	3	
20	عند مواجهة مشكلة ما فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها	3,5810	0,8295	7,176	0,000	عالي	1	
21	في الجهة التي أعمل بها يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى	3,1048	0,9798	1,096	0,276	—	2	
الكلي							عالي	
		3,2476	0,7553	3,359	0,001	عالي		

قيمة ت المجدولة 1.661 : عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 104

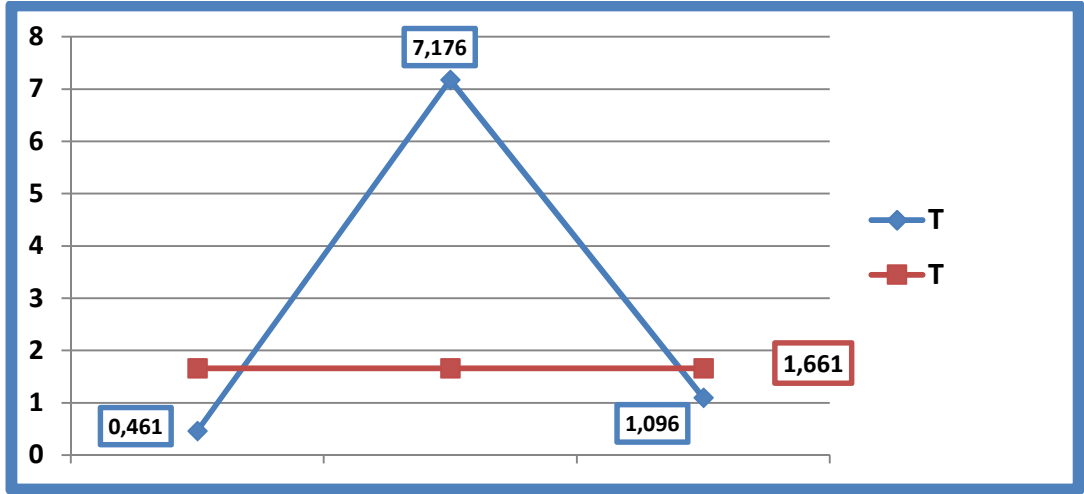
من خلال الجدول رقم (40) نجد ،

احتلت الفقرة رقم 20 : المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,581 : وانحراف معياري 0,8295 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,176 : وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن عند مواجهة مشكلة ما فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها ويفسر الباحث انه إذا كانت هذه الأفكار المقدمة سابقا لم نجد من خلالها حلا فإننا نبقي ندور في حلقة مفرغة ألا وهي حلقة المخاطرة.

احتلت الفقرة رقم 21 : المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,1048 : وانحراف معياري 0,9798 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 1,096 : وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن في الجهة التي أعمل بها يتشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى ويفسر الباحث انه قد يكون هناك تشابه ولكن لا يكون تطابق لأنه كل فريق وكل مؤسسة لها خصوصياتها.

احتلت الفقرة رقم 19 : المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3,0571 : وانحراف معياري 1,2696 ، وبلغت القيمة T المحسوبة 0,461 : وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد

العينة لا يوافقون على أن نفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة ويفسر الباحث أن هذا الموقف يتنافى والفكرة التي طارحناها سابقا ألا وهي احترام الفوارق الفردية لدى أعضاء الفريق من جميع النواحي.



الشكل رقم (14) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد عنصر الخروج عن المؤلف

مناقشة النتائج

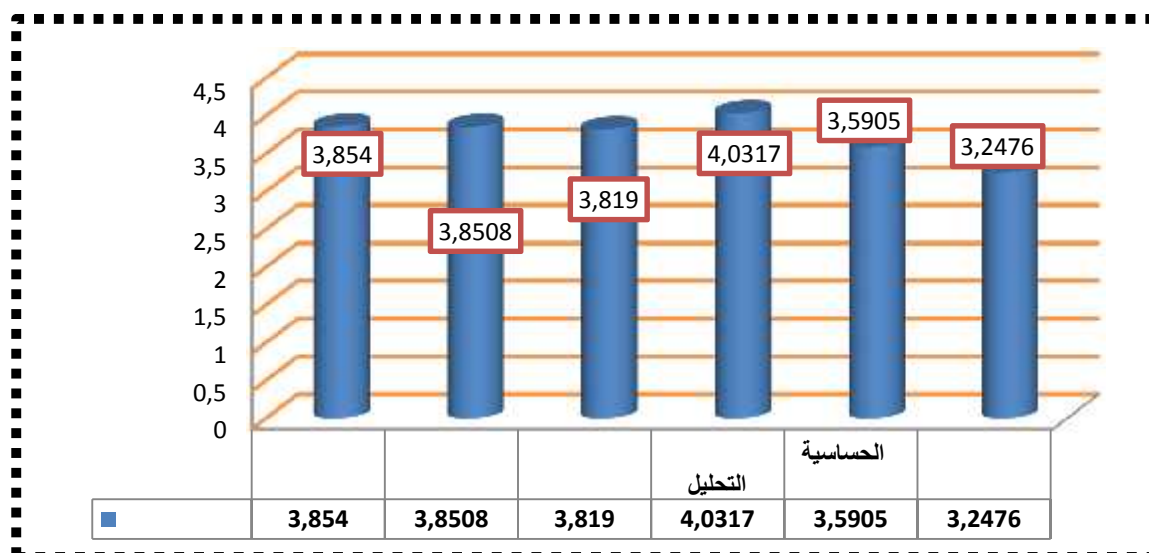
من خلال نتائج الجدول رقة (40) و الشكل رقم(14) متوسط الحسابي لأجمالي عبارات البعد : 07 عنصر الخروج عن المؤلف بلغ 3,2476 وانحراف معياري 75530, : أي أن أفراد العينة يوافقون على توفر مهارة الخروج عن المؤلف لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمعنى أن الموظفين عند مواجهتهم مشكلة ما فإنهم يحرصون على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها و كذلك في الجهة التي يعملون بها أسلوب عملهم في الأداء لا يتشابه مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى و لا يفضلون الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة عدنان جمعة 2001 التي أظهرت النتائج عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري و دراسة العجلة 2009 حيث توصلت النتائج أن عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل فعال و صحيح بما يخدم الموظف و الوزارة معا. و تختلف مع كل من دراسة محمد جبرة 2005 التي أظهرت النتائج أن أكثر مستويات الإبداع سائد هو عنصرا لخروج عن المؤلف و إن دراسة إدريس 2013 التي توصلت النتائج انه تمارس القدرات الإبداعية عنصرا لخروج عن المؤلف بدرجة متوسطة. و دراسة عادل الشقحاء 2004 التي بينت توفر عنصر خروج عن المؤلف لدى العاملين بمديرية الجوازات للسفر بشكل متوسط.

وقد يعزى الباحث الاختلاف إلى الظروف الأخرى منها التعليم، التنشئة، البيئة التي تؤثر في القدرات الإبداعية، فالبرغم من أهمية الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات كما أن طبيعة العمل في المنظمات الرياضية ذات الطابع الخدماتي التي يغلب عليها الطابع التقليدي وانتشار النمطية والروتينية مما يؤدي إلى وجود عوائق لتنمية الإبداع و هذا ما أشار إليه العساف بقوله أي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو البيئة المناسبة لذلك،

سيكون مصيرها الترددي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظمتهم (العساف صالح احمد 1995. 81)

جدول رقم (41) يبين مدى توفر مستوى الموافقة بالمؤسسة استناد لإجابات العينة البحث

الترتيب	عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الإبداع الإداري	الرقم
2	تتوفر بدرجة عالية	0,80718	3,8540	الأصالة	1
3	يتوفر بدرجة عالية	0,69026	3,8508	الطلاقة	2
4	يتوفر بدرجة عالية	0,85489	3,8190	المرونة	3
7	عدم توفر	1,02601	3,1111	المخاطرة	4
1	يتوفر بدرجة عالية	0,89934	4,0317	القدرة على التحليل	5
5	يتوفر بدرجة عالية	0,86881	3,5905	الحساسية للمشكلات	6
6	يتوفر بدرجة عالية	0,75536	3,2476	الخروج عن المألوف	7
	يتوفر بدرجة عالية	0,58243	3,6435	الكلي : / الإبداع الإداري	



الشكل رقم (15) يوضح مستويات توفر مستوى الموافقة بالمؤسسة استناد لإجابات العينة البحث

من خلال الجدول و الشكل أعلاه : يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة من موظفي مديريات الشباب و

الرياضة يتمتعون بدرجة عالية من توفر الإبداع حيث احتل عنصر التحليل و الربط المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.03

و انحراف معياري 0.89 و هذا يدل على أن موظفي مديريات الشباب و الرياضة قادرين على فهم وتحليل العناصر التي تتكون منها الأشياء والعمل على إيجاد علاقات بين هذه العناصر.

و هذا ما أشار إليه الشيبني أن التحليل و الربط هو إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جيد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها (الشيبني 91. 1997)

أما عنصر الأصالة فقد احتل المرتبة الثانية حيث يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة من موظفي مديريات الشباب و الرياضة يتمتعون بدرجة عالية من توفر الإبداع حيث بلغ المتوسط الحسابي لعنصر الأصالة 3.85 و انحراف معياري 0.80 و هذا يدل على أن موظفي مديريات الشباب و الرياضة قادرين على القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقه أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يتعد به عن المؤلف أو الشائع.

و هذا ما أشارت إليه السرور ناديا أن عنصر الأصالة و هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى. (السرور ناديا. 119. 2002)

و يحتل عنصر الطلاقة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.85 و انحراف معياري 0.69 و هذا يدل على أن موظفي مديريات الشباب و الرياضة قادرين على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات.

و هذا ما أشار إليه السويدي أن الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية السويدي و العدلوني 57. 2002)

و احتل عنصر المرونة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.81 و انحراف معياري 0.85 و هذا يدل على أن موظفي مديريات الشباب و الرياضة لهم القدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء والنظر إليها من زوايا مختلفة. و هذا ما أشار إليه حسين أن عنصر المرونة يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وقد ثبت لدى جيلفورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة: هي المرونة التكوينية الشكلية، والمرونة التكوينية التركيبية، والمرونة التلقائية (حسين 53. 1982 .)

أما عنصر الحساسية بالمشكلات فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.59 و انحراف معياري 0.86 و هذا يدل على أن موظفي مديريات الشباب و الرياضة لهم القدرة على تشخيص الكثير من المشكلات ضمن الموقف الواحد ذلك بتحديد أبعادها وجوانبها ونواحي القصور فيها للتوصل إلى حلول المبدعة يصدها. و هذا ما أشار إليه النمر أن الحساسية للمشكلات لا تقتصر على رؤية الجوانب الغريبة أو المباشرة للمشكلة، ولكنها تمتد إلى العوامل الخفية والتي تؤثر مباشرة في المشكلة وكذلك العوامل ذات الصلة والتي تسبب تأثيرات جانبية، وتشمل هذه القدرة أي توقع ولادة مشكلة جديدة أننا نعقد الأمور لو تركت على ما هي عليه أو حتى تمت مواجهتها، بما ينتج عن هذه المواجهة من مشكلات أخرى (النمر 62. 1992)

و احتل عنصر الخروج عن المألوف المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.24 و انحراف معياري 0.75 و هذا يدل على أن موظفي مديريات الشباب و الرياضة لهم القدرة يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة،

والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباتي 1418 هـ 17).

و احتل عنصر المخاطرة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.11 و انحراف معياري 1.02 و هذا يدل على أن موظفي مديريات الشباب و الرياضة لا تتوفر فيهم سمات مستوى الإبداع ويقصد بها أن الشخص المبدع غير سباق للأخذ بزمام المبادرة ولا يتبنى الأفكار الجديدة، وفي نفس الوقت غير مستعد لتحمل المسؤوليات فيما يخص تبعات ذلك. و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة محمد بزيع 2005 التي توصلت النتائج توفر القدرات الإبداعية بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بالسعودية وكذلك دراسة محمد كريم 2010 حيث توصلت النتائج إلى توفر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة بدرجة كبيرة جدا و تختلف مع دراسة محمد جيرة 2005 التي توصلت النتائج إلى وجود علاقة سالبة بين الإبداع و القيادة المتساهلة و القيادة المتسلطة و القيادة المتقبلة.

اختبار الفرضية العامة

هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري:

للتحقق من هذه الفرضية العامة وللكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة تم حساب معامل الارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول التالي حيث القاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة أكبر من قيمة 'r' المجدولة عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية (104) فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية البديلة H_0

جدول رقم (42) يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير القيادة التحويلية والإبداع الإداري

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	Sig. (2-tailed)
القيادة التحويلية	3,6043	0,60523	0,362**	0.2497	,0000
الإبداع الإداري	3,6435	0,58243			

** أي انه دال عند مستوى دلالة (2-tailed) Correlation is significant at the 0.01 level.

يتضح من الجدول رقم (42) أعلاه أن المتوسط الحسابي القيادة التحويلية بلغ 3,6043 ، و المتوسط الحسابي الإبداع الإداري 3,6435 ومعامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ 0,362 : أكبر من معامل الارتباط الجدولية (0.2497) عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 104 ومنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة

إحصائية بين القيادة التحويلية ومهارة الإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي سعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي

- التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.

- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكار لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بان الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

- إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة. (علاء سيد قنديل. 61. 2010)

تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من شين و زهو 2003 حيث أثبتت الدراسة انه وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية. و دراسة 2010jaskyte التي توصلت النتائج وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية و الإبداع لدى العاملين.

و تحتلق هذه الدراسة مع كل من دراسة . wang et rode 2010 التي توصلت النتائج أن القيادة التحويلية لا تتعلق إلى حد كبير في إبداع الموظف. و دراسة محمد جبرة 2005 وجود علاقة سالبة بين الإبداع و القيادة.

و أن نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع ، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة إلى سلوك حقيقي ، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم لذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة (الهيجان ، 325. 1999)

وإن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتمامهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري 21 2002)

و يعزي الباحث أن من جلال النتائج المتحصل عليها حول القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري و الرجوع إلى الخلفية النظرية و الدراسات السابقة يرى الباحث انه من أهم ما يميز القيادة التحويلية التي ظهرت كنتاج للعديد من المتغيرات و التطورات الحديثة هو قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة هذه التحديات و ذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تنمية قدراتهم الإبداعية و مبادرتهم الابتكارية و فتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل و الصعوبات التي تواجه منظماتهم أضف إلى ذلك إنها تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر و ثقافة المنظمة عن طريق إقناع الأفراد و توجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية و هو تعميق مستوى إبداعهم إدراكهم و وعيهم بضرورة تحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزء ومكون أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة كم تهدف دوما إلى تحقيق التفاهم والتناسق والانسجام بين العمال فيما بينهم من وجهة وبين الرؤساء من وجهة أخرى.

انطلاقاً من هذا المسلمات يستنتج الباحث صدق و تحقق الفرضية العامة للدراسة و التي تقول انه "توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة"

نتائج الفرضية الجزئية الأولى تفسيرها و مناقشتها

هناك علاقة ارتباطيه بين **التأثير المثالي** و الإبداع الإداري

للتعرف على علاقة **بين التأثير المثالي و الإبداع الإداري** نستخدم معامل الارتباط بيرسون في إيجاد العلاقة و مقارنتها بقيمتها الجدولية بيرسون حيث القاعدة الرفض و القبول هي إذا كانت قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r 'المجدولة عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية (104) فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية البديلة H_0

جدول رقم (43) يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير **التأثير المثالي و الإبداع الإداري**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	Sig. (2-tailed)
التأثير المثالي	3,6163	0,62248	0,172	0.2497	,0780
الإبداع الإداري	3,6435	0,58243			

أي انه دال عند مستوى دلالة (2-tailed) Correlation is significant at the 0.01 level. 0.01

يتضح لنا من خلال جدول أعلاه أن المتوسط الحسابي **التأثير المثالي** بلغ 3,6163 ، و المتوسط الحسابي **الإبداع الإداري** 3,6435 و معامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ 0,172 ، اقل من معامل الارتباط الجدولية (0.2497) عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 104 و أيضاً احتمال الخطأ أكبر من مستوى الدلالة 0,0780 ، أكبر من 0.01 ومنه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي لا **توجد** علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين **التأثير المثالي** و **مهاره الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب و الرياضة مما يدل على أن امتلاك المديرين لسمة **التأثير المثالي** لا يؤثر على تنمية مهارات الإبداعية لدى الموظفين

و تُعبّر المثالية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتُعرف المرؤوسين بالقائد ورسائله وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسون منفتحين على القائد وأن القادة المثاليين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة (Daft, 2008:91)

أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب و احترام و تقدير التابعين و عده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه. (Barbuto, 2006)

و يعزى الباحث أن أفراد العينة غير موافقين على أن المديرين العاملين بمديريات الشباب و الرياضة يتحدثون عن قيمهم و معتقداتهم فالمدير هنا لم يعطي الانطباع الحقيقي الذي يؤمن به وهو لم يعمل على جعل أعضاء الفريق يؤمنون به فالمدير يعتبر عامل أساسي وقوي لتحقيق هذه الأهداف المعلنة . أي هي علاقة ارتباطيه سالبة بين المتغيرين. مما يعني تأثير المرؤوسين سلبياً بتوفر التأثير المثالي لدى رؤسائهم في العمل مما يحد من القدرات الإبداعية لديهم ما يعني أن هناك عدم

تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين. و بمعنى آخر كلما توفر سلوك التأثير المثالي لدى القادة التحويليون كلما نقصت مهارة الإبداع . و هذا ما يدل على عدم اعتماد القادة التحويليون على هذا السلوك بدرجة كبيرة جدا. و تتفق هذه الدراسة مع دراسة العامري 2002 والتي أشارت نتائجها بأنه لا يتوفر السلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية ومنها التأثير المثالي. و تختلف مع دراسة كل من دراسة محمد كريم حسن سعيد 2012 و دراسة هاو كنز 2002 أن عنصر التأثير المثالي احتل المرتبة الأولى من عناصر القيادة التحويلية. و دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي 2012 أن عنصر التأثير المثالي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الأردنية.

ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد أهمية وجود حسّ قوي للهدف، وبنزع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكارزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين (Kirkland, 2011:171-173).

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على انه توجد علاقة ارتباطيه سالبة بين التأثير المثالي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

نتائج الفرضية الجزئية الثانية تفسيرها و مناقشتها

هناك علاقة ارتباطيه بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري

للتعرف على علاقة بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري نستخدم معامل الارتباط بيرسون في إيجاد العلاقة ومقارنتها بقيمتها الجدولية بيرسون حيث القاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة أكبر من قيمة 'r' الجدولة عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية (104) فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية البديلة H_0

جدول رقم(44) يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير الحفز الإلهامي والابداع الاداري

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	Sig. (2-tailed)
الحفز الإلهامي	3,6163	0,62248	0,332**	0.2497	,0010
الابداع الاداري	3,6435	0,58243			

أي انه دال عند مستوى دلالة (2-tailed) 0.01. Correlation is significant at the 0.01 level

من خلال جدول رقم 44 نلاحظ أن المتوسط الحسابي **الحفز الإلهامي** بلغ 3,6163 : و المتوسط الحسابي **الإبداع الإداري** 3,6435 ومعامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ 0,332 : **أكبر** من معامل الارتباط الجذولية (0.2497) عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 104 وأيضا احتمال الخطأ أكبر من مستوى الدلالة 0,0010, اقل من 0.01 ومنه **توجد** علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين **الحفز الإلهامي** ومهارة **الإبداع الإداري** مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور من وجهة نظر العاملين بمديريات الشباب والرياضة وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح لمنظمة (1994 Avolio) ويتضح لنا انه تمارس في مديريات الشباب و الرياضة سلوك الحفز الإلهامي بصفة عالية و هذا راجع إلى أن المديرين يتصرفون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز و إلهام أولئك المحيطين بهم، و ذلك بإعطاء المعنى و التحدي لما يقوم به رؤوسيتهم و تغليب روح الجماعة وإظهار الحماس و التفاؤل و جعل التابعين يركزون و يفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة و تحفيزهم على اختيار بدائل مرغوبة، كذلك إتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة و في سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز و الشعارات لتوحيد الجهود و يوضح توقعاتها العالية من رؤوسيتهم (العامري 8. 2000)

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة هبة قندل 2010 التي توصلت النتائج أن القادة التحويليون يحفزون العاملين من خلال رفع روحهم المعنوية و تنشيط سيادة القسم في ضل ثقافة منظميه راسخة و ثابتة نسبيا. و دراسة احمد صادق الرقب 2010 و التي توصلت نتائج الدراسة إلى توفر الحافز الإلهامي في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة. ودراسة burch et walter 2007 التي توصلت نتائج الدراسة إلى تمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالحفز الإلهامي في مستويات الإدارة العليا. و تختلف مع دراسة كل من دراسة zhou et shine 2002 حيث توصلت النتائج إلى أن التحفيز الإلهامي يتوسط العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و تنمية القدرات الإبداعية. و دراسة هاوكنز 2002 حيث توصلت النتائج إلى أن احتل الحفز الإلهامي المرتبة الثانية بعد التأثير المثالي.

ولقد أشار المسعودي إلى عدد من الطرق والأساليب التي تساعد في تنشيط الجانب الفكري لدى الأفراد مثل تحدي الواقع النمطي في العمل وإيجاد بيئات تعلم وإثارة الأسئلة الافتراضية لحل المشكلات وتحدي الرؤوسين فكرياً وتشجيعهم على تقديم الانتقاد الساخر للرؤوسين ومراعاة عدم انتقادهم أمام الآخرين المسعودي 56. 2007 فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعاً نفسياً هاماً يدفع الرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات . ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بالموظفين تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات ، وأفكار تتسم بالجدة والأصالة (مخامرة و الدهان 17. 1988)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادات بمديريات الشباب و الرياضة تقوم بتفويض بعض المهام للمرؤوسين ، وتتابع بحرص ما إذا كان المرؤوسون يحتاجون إلى توجيه إضافي، كما تضع القيادات مجهودات المرؤوسين موضع التقدير ، لذا يشعر الموظفون بدرجة عالية بأن قادتهم ينظرون إليهم كقادة متمرسين. وكذلك أن القيادة التحويلية تعمل على حفز العاملين وتلهمهم وتستثيرهم فكريا وتمتلك القدرة على تقديم النصح للعاملين وإقناعهم كونهما صادقة معهم وثق في قدراتهم على إنجاز الأهداف المحدد وتركز جاهدة على إنجاز المهام بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي وان تقديم القيادة التحويلية هي النماذج المرغوبة يقدم بصورة واضحة للأدوار المطلوب القيام بها من قبل العاملين وهو ما يصنع أساسا المعايير والتوقعات بشكل المناسب مما يترتب عليه زيادة شعور العاملين بالإبداع ويتبين أن القائد التحويلي يضع تصور متفائل لنشاط المنظمة في المستقبل ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين ويقدم لهم مزيد من التشجيع المعنوي المستمر كما يظهر تصميمها والتزاما بالأهداف بما يزيد من قناعة الأفراد بالأهداف المنشودة

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين **الحفز الإلهامي والإبداع الإداري** لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة تفسيرها و مناقشتها

هناك علاقة ارتباطيه بين **الاعتبار الفردي والإبداع الإداري**

للتعرف على علاقة **بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري** نستخدم معامل الارتباط بيرسون في إيجاد العلاقة ومقارنتها بقيمتها الجدولية بيرسون حيث القاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة r' المحسوبة أكبر من قيمة r' الجدولة عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية (104) فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية البديلة H_0

جدول رقم(45) يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير **الاعتبار الفردي والإبداع الإداري**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	Sig. (2-tailed)
الاعتبار الفردي	3,3452	0,76616	0,258**	0.2497	,0080
الإبداع الإداري	3,6435	0,58243			

** أي انه دال عند مستوى دلالة (2-tailed) Correlation is significant at the 0.01 level. 0.01^{**} يتضح لنا من خلال جدول أعلاه أن المتوسط الحسابي **الاعتبار الفردي** بلغ 3,3452 و المتوسط الحسابي **الإبداع الإداري** 3,6435 ومعامل الارتباط بيرسون المحسوبة بلغ 258, : أكبر من معامل الارتباط الجدولية (0.2497) عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 104 وأيضا احتمال الخطأ أكبر من مستوى الدلالة 0,0080 اقل من 0.01 ومنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين **الاعتبار الفردي** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظرا لموظفين بمديريات الشباب و الرياضة مما يدل على أن امتلاك المديرين لسمة **الاعتبار الفردي** يؤثر على تنمية مهارات الإبداعية لدى الموظفين

و هذا ماشار إليه كركلاندا (Kirkland, 2011:32) أن كثيراً من القادة لا يؤثرون في الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب، بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المنوطة بهم بشكل أفضل. وقد أشار جاردونا (Gardona, 2002:195) إلى أن الاهتمام الشخصي، والمساواة، والمتابعة، والاستماع، والتمكين، تُعد من سمات بُعد الاعتبارية الفردية. وبين كركبرايد (Kirkbride, 2006:241) المشار إليه في الرقب (18:2010) إلى أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارية الفردية هي:

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين.
- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر .
- الترويج لفكر التطوير الذاتي .

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة احمد صادق محمد الرقب 2010 و التي توصلت إلى توفر سلوكيات الاعتبارات الفردية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة. و دراسة burch et walter 2007 التي توصلت النتائج إلى انه لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى و العليا فيما يتعلق بالاهتمام بالتابعين و احترامهم. و كذلك يؤثر الاهتمام بالتابعين و احترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوي في المستويات الإدارية العليا و الوسطى. و تختلف هذه الدراسة مع دراسة هاو كنز 2002 التي توصلت النتائج أن عنصر الاعتبار الفردي احتل المرتبة الثالثة من عناصر القيادة التحويلية.

ويعزى الباحث انه تمارس في مدربات الشباب و الرياضة سلوك الاعتبار الفردي بصفة عالية و هذا راجع إلى أن المديرين يهتموا اهتمام كبير بحاجات العاملين معهم التي تتسم بالخصوصية. فحاجاتهم ليست واحدة و في نفس الوقت يركز القادة التحويليون على بناء الثقة و معرفة جوانب الضعف و القوة في أداء العاملين. وكذلك بتفويض الصلاحيات لهم و تمكينهم من ممارساتهم و تحفيزهم على اكتشاف خبراتهم و تجارب تعليمية و العمل على تدريبهم و تطوير مهاراتهم و مراعاة الفروق الفردية بينهم حيث أن القائد يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم و يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات و قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين و لكن لا يقوم بتدريس الموظفين و تدريبهم و أن القيادات بمديريات الشباب و الرياضة تمتلك مستوى تعليمي عالي، وتدرك أهمية التدريب التعليمي في رفع و تطوير قدرات المرؤوسين ، مما يسهم في تحقيقاً لأهداف بدرجة عالية من الكفاءة. و يتبين أن الاعتبار الفردي يشكل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم و الحرص على تلبية احتياجاتهم و توثيق العلاقات و الروابط معهم و بينهم محور مهما من اهتمام القادة التحويليين كما يرى (bass and avolio -1990) يعد عنصراً رئيسياً وركيماً مهما لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي و الانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف و تطلعات الأفراد

كما أضاف نورثهاوس أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند، الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات المرؤوسين الفردية، و يتصرف القادة كالمديرين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا دوائهم، فهؤلاء

القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة المرؤوسين على النمو من خلال التحديات الشخصية :
(Northouse, 2004:62)

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين
الاعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة .

نتائج الفرضية الجزئية الرابعة تفسيرها و مناقشتها

هناك علاقة ارتباطيه بين **الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري**

للتعرف على علاقة بين **الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري** نستخدم معامل الارتباط بيرسون في إيجاد العلاقة ومقارنتها بقيمتها الجدولية بيرسون حيث القاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'r' المحسوبة اكبر من قيمة 'r' الجدولة عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة الحرية (104) فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 و نرفض الفرضية البديلة H_0

جدول رقم (46) يبين معامل الارتباط بيرسون بين متغير **الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري**

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	R المحسوبة	R الجدولية	Sig. (2-tailed)
الاستشارة الفكرية	3,6143	0,87296	0,429**	0.2497	,0000
الإبداع الإداري	3,6435	0,58243			

** أي انه دال عند مستوى دلالة (2-tailed) 0.01**. Correlation is significant at the 0.01 level

يتضح لنا من خلال جدول أعلاه أن المتوسط الحسابي **الاستشارة الفكرية** بلغ 3,3452 و المتوسط الحسابي **الإبداع الإداري** 3,6435 ومعامل الارتباط بيرسون المحسوب بلغ 0,429 : أكبر من معامل الارتباط الجدولية (0.2497) عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 104 وأيضاً احتمال الخطأ أكبر من مستوى الدلالة 0,0000 اقل من 0.01 ومنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين **الاستشارة الفكرية** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة مما يدل على أن امتلاك المديرين لسمة **الاستشارة الفكرية** يؤثر على تنمية مهارات الإبداعية لدى الموظفين

و هذا ما أشار إليه (krishnan) أن إثارة العاملين يجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات و يظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم و مشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (krishnan1998)

و من خلال النتائج أعلاه يتضح أن القائد يقترح طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات و يبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة و يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات و يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد في ما إذا كانت ملائمة أم لا

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة احمد صادق محمد الرقب 2010 و التي توصلت إلى توفر سلوكيات الاستشارة الفكرية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة. و دراسة محمد كريم حسن سعيد 2010 والتي توصلت إلى توفر عنصر الاستشارة الفكرية في المرتبة الثانية من عناصر القيادة التحويلية و اختلفت مع دراسة كل من دراسة سناء محمد عيسى 2008 التي توصلت النتائج أن عنصر الاستشارة الفكرية احتل المجال الخامس و دراسة محمد كريم حسني سعيد 2010 أن عنصر الاستشارة الفكرية احتل المرتبة الرابعة من عناصر القيادة التحويلية.

و كما أشار الهلالي أن القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل , وأن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح , ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهلالي. 20. 2001)

ويفسر الباحث ل لأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل مدير الشباب و الرياضة مشجعا على إقامة علاقة إيجابية من خلال مشاركة العاملين بمناسبتهم وتوفير المعاملة الحسنة لكل من يعمل في المديرية مما ينعكس ايجابيا على أدائهم في المديرية ويجعلهم أسرة واحدة م خلال الانسجام والتفاهم بينهم مما يؤثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل ويشجع رغبتهم بالأمن والطمأنينة ويجعلهم يبادرون بإثراء أعمالهم و يرفع من درجة التزامهم بالعمل . و تحرص القيادة في مديرية الشباب و الرياضة على تنمية قدرات المرؤوسين فكريا وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية عن طريق تفويض بعض الصلاحيات والمهام لمرؤوسيه.

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على صحة الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين **الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري** لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

نتائج الفرضية الجزئية الخامسة تفسيرا ومناقشتها

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري لديهم تعزى للمسمى الوظيفي

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار ' تحليل التباين الأحادي ' للدلالة على وجود الفروق بين المتوسطات والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة ' F ' المحسوبة اكبر من قيمة ' F ' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

الجدول رقم (47) يبين تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى للمسمى الوظيفي .

النتيجة	Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير	,708	0,346	,228	2	,457	بين المجموعات	عنصر الأصالة
دال			,660	102	67,304	داخل المجموعات	

				104	67,761	المجموع	
غير دال	,391	0,947	,452	2	,903	بين المجموعات	عنصر الطلاقة
			,477	102	48,648	داخل المجموعات	
				104	49,551	المجموع	
غير دال	,349	1,064	,777	2	1,554	بين المجموعات	عنصر المرونة
			,730	102	74,453	داخل المجموعات	
				104	76,006	المجموع	
غير دال	,179	1,752	1,818	2	3,636	بين المجموعات	عنصر المخاطرة
			1,038	102	105,846	داخل المجموعات	
				104	109,481	المجموع	
غير دال	,585	0,539	,440	2	,880	بين المجموعات	عنصر القدرة على التحليل
			,816	102	83,236	داخل المجموعات	
				104	84,116	المجموع	
غير دال	,184	1,720	1,280	2	2,561	بين المجموعات	عنصر الحساسية للمشكلات
			,745	102	75,941	داخل المجموعات	
				104	78,502	المجموع	
دال	,001	7,776	3,925	2	7,851	بين المجموعات	عنصر الخروج عن المألوف
			,505	102	51,489	داخل المجموعات	
				104	59,340	المجموع	
غير دال	,066	2,792	,915	2	1,831	بين المجموعات	الكلي
			,328	102	33,449	داخل المجموعات	
				104	35,279	المجموع	

قيمة F الجدولية 3.094 : عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (47)

- بالنسبة لعنصر **الأصالة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (3460), وهي اقل من قيمة F الجدولية عند 3.094 عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الأصالة** باختلاف للمسمى الوظيفي.
- بالنسبة لعنصر **الطلاقة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (9470), وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الطلاقة** باختلاف للمسمى الوظيفي
- بالنسبة لعنصر **المرونة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (1,064), وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **المرونة** باختلاف للمسمى الوظيفي
- بالنسبة لعنصر **المخاطرة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت (1,752) : وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **المخاطرة** باختلاف للمسمى الوظيفي
- بالنسبة لعنصر **القدرة على التحليل** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (5390), وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **القدرة على التحليل** باختلاف للمسمى الوظيفي
- بالنسبة لعنصر **الحساسية للمشكلات** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (1,720), وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الحساسية للمشكلات** باختلاف للمسمى الوظيفي
- بالنسبة لعنصر **الخروج عن المألوف** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (7,776) : وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الموظفين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الخروج عن المألوف** باختلاف للمسمى الوظيفي

وبصفة عامة : أن قيمة F المحسوبة بلغت (2,792) وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة 0,05 فإننا نقبل H_0 ونرفض H_1 ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى للمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05

و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة العجلة 2009 التي توصلت نتائج هذه الدراسة انه لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري و مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى لمتغير نوع الوظيفة و دراسة الشفحاء 2004 الذي توصل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري و الرتبة الوظيفية للعاملين بالمدرية العامة للجوازات و دراسة محمد بن عامر النيفات التي توصلت النتائج إلى انه لا يوجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى ضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف و يعزى الباحث من خلال النتائج أعلاه انه بالرغم من اختلاف طبيعة العمل في كل من الأنواع الثلاث الإدارية العليا والإدارة الوسطى و الإدارة التنفيذية إلا أن كل هذا الأنواع يخضعون في النهاية إلى مناخ عمل متشابه الأمر الذي يقلل من فرصة ظهور فروق في إجابات أفراد العينة.

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى للمسمى الوظيفي.

نتائج الفرضية الجزئية السادسة تفسيرها و مناقشتها

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري لديهم تعزى **المؤهل العلمي**

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار ' تحليل التباين الأحادي ' للدلالة على وجود الفروق بين المتوسطات والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة ' F ' المحسوبة اكبر من قيمة ' F ' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

الجدول رقم 48: يبين تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	النتيجة
عنصر الأصالة	بين المجموعات	,083	3	,028	0,041	0,989	غير دال
	داخل المجموعات	67,678	101	,670			
	المجموع	67,761	104				
عنصر الطلاقة	بين المجموعات	1,502	3	,501	1,052	0,373	غير دال
	داخل	48,049	101	,476			

			المجموعات			
				104	49,551	المجموع
غير دال	0,751	0,404	بين المجموعات	3	,901	
			داخل المجموعات	101	75,106	
			المجموع	104	76,006	
دال	0,028	3,161	بين المجموعات	3	9,398	
			داخل المجموعات	101	100,083	
			المجموع	104	109,481	
غير دال	0,829	0,295	بين المجموعات	3	,730	
			داخل المجموعات	101	83,386	
			المجموع	104	84,116	
غير دال	0,348	1,111	بين المجموعات	3	2,508	
			داخل المجموعات	101	75,994	
			المجموع	104	78,502	
دال	0,006	4,362	بين المجموعات	3	6,807	
			داخل المجموعات	101	52,533	
			المجموع	104	59,340	
غير دال	0,198	1,584	بين المجموعات	3	1,586	
			داخل المجموعات	101	33,694	
			المجموع	104	35,279	

قيمة F الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (48)

- بالنسبة لعنصر الأصالة تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (0,041) : وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (102 - 2) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد

العاملين بمدريبات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الأصالة** باختلاف **المؤهل العلمي**.

• بالنسبة لعنصر **الطلاقة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت (1,052) : وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمدريبات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الطلاقة** باختلاف **المؤهل العلمي**

• بالنسبة لعنصر **المرونة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت (404,) : وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمدريبات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **المرونة** باختلاف **المؤهل العلمي**

• بالنسبة لعنصر **المخاطرة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت (3,161) : وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمدريبات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **المخاطرة** باختلاف **المؤهل العلمي**

• بالنسبة لعنصر **القدرة على التحليل** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت (295,) : وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمدريبات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **القدرة على التحليل** باختلاف **المؤهل العلمي**

• بالنسبة لعنصر **الحساسية للمشكلات** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت (1,111) : وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمدريبات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الحساسية للمشكلات** باختلاف **المؤهل العلمي**.

• بالنسبة لعنصر **الخروج عن المألوف** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت (4,362) : وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمدريبات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الخروج عن المألوف** باختلاف **المؤهل العلمي**.

وبصفة عامة : أن قيمة F المحسوبة بلغت (1,584) : وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2 - 102) ومستوى الدلالة 0,05 فإننا نقبل H_0 ونرفض H_1 ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05

و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة محمد بن عامر النتيفات 2006 التي توصلت النتائج إلى انه لا يوجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى ضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف المؤهل العلمي و دراسة عادل بن صالح الشفحاء 2004 التي توصلت النتائج إلى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري باختلاف المؤهل العلمي ودراسة محمد بن احمد بن محمد جبرة 2005 انه لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزى لطبقة المؤهل العلمي.

و تختلف هذه الدراسة مع كل من دراسة ماكيثري و ريك 2001 التي توصلت النتائج إلى انه توجد فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي و دراسة محمد بزيغ 2006 التي توصلت النتائج إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك العاملين القدرات الإبداعية بين لصحاب المؤهلات العلمية منهم أصحاب المؤهلات الدنيا. وهذا يعني أنه ليس للمستوى التعليمي أي تأثير على رفع أو تقليل مستوى الإبداع لدى المديرين العاملين بمدرجات الشباب و الرياضة بما ينعكس على أداءهم الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون ما يزيد % 50 من أفراد مجتمع الدراسة حاصلون على شهادة جامعي و مهندس وأهمهم جميعا يشغلون نفس المنصب الإداري ما يعني أنهم يتعرضون لنفس ظروف العمل. و تبرز هذه النتيجة إلى أن القيادات تميل إلى تفويض المهام إلى أصحاب التعليم المرتفع ، كما تشجعهم على إبداء آرائهم وأفكارهم، و أشراكهم في اتخاذ القرار، الذي بدوره يزيد من مستويات الإبداع.

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى المؤهل العلمي

نتائج الفرضية الجزئية السابعة تفسيرها و مناقشتها

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري لديهم تعزى للخبرة

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' تحليل التباين الأحادي ' للدلالة على وجود الفروق بين المتوسطات والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة ' F ' المحسوبة أكبر من قيمة ' F ' المحدولة عند مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

الجدول رقم 49: يبين تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	النتيجة
عنصر الأصالة	بين المجموعات	,648	2	,324	0,492	0,613	غير دال
	داخل المجموعات	67,113	102	,658			
	المجموع	67,761	104				
عنصر الطلاقة	بين المجموعات	,612	2	,306	0,638	0,531	غير

دال			480,	102	48,939	داخل المجموعات	
				104	49,551	المجموع	
غير دال	0,218	1,545	1,117	2	2,235	بين المجموعات	عنصر المرونة
			,723	102	73,772	داخل المجموعات	
				104	76,006	المجموع	
غير دال	0,080	2,585	2,641	2	5,282	بين المجموعات	عنصر المخاطرة
			1,022	102	104,199	داخل المجموعات	
				104	109,481	المجموع	
غير دال	0,205	1,608	1,286	2	2,572	بين المجموعات	عنصر القدرة على التحليل
			,799	102	81,545	داخل المجموعات	
				104	84,116	المجموع	
دال	0,037	3,415	2,464	2	4,927	بين المجموعات	عنصر الحساسية للمشكلات
			,721	102	73,574	داخل المجموعات	
				104	78,502	المجموع	
دال	0,002	6,530	3,368	2	6,736	بين المجموعات	عنصر الخروج عن المألوف
			,516	102	52,604	داخل المجموعات	
				104	59,340	المجموع	
دال	0,020	4,071	1,304	2	2,608	بين المجموعات	الكلي
			,320	102	32,671	داخل المجموعات	
				104	35,279	المجموع	

قيمة F الجدولية : عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم 49

- بالنسبة لعنصر **الأصالة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (492)، وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (102 - 2) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الأصالة** باختلاف **الخبرة**.
 - بالنسبة لعنصر **الطلاقة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (638)، وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (102 - 2) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الطلاقة** باختلاف **الخبرة**.
 - بالنسبة لعنصر **المرونة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (1,545)، وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (102 - 2) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **المرونة** باختلاف **الخبرة**.
 - بالنسبة لعنصر **المخاطرة** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت (2,585)، وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (102 - 2) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **المخاطرة** باختلاف **الخبرة**.
 - بالنسبة لعنصر **القدرة على التحليل** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (1,608)، وهي اقل من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (102 - 2) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **القدرة على التحليل** باختلاف **الخبرة**.
 - بالنسبة لعنصر **الحساسية للمشكلات** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (3,415)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (102 - 2) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الحساسية للمشكلات** باختلاف **الخبرة**.
 - بالنسبة لعنصر **الخروج عن المألوف** تبين لنا: أن قيمة F المحسوبة بلغت - (6,530)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية (102 - 2) ومستوى الدلالة . 0,05 وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين بمديريات الشباب والرياضة لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة مهارة **الخروج عن المألوف** باختلاف **الخبرة**.
- وبصفة عامة : أن قيمة F المحسوبة بلغت (4,071) : وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند درجة حرية - (2 - 102) ومستوى الدلالة 0,05 فإننا نقبل H_0 ونرفض H_1 ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى **الخبرة** عند مستوى دلالة 0,05.
- و تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة محمد بن احمد بن محمد جبرة 2005 انه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعزى لسنوات الخبرة و دراسة محمد بن عامر التتيفات 2006 التي توصلت النتائج إلى انه توجد

فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى ضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف سنوات الخبرة و دراسة محمد بزيع 2006 وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك العاملين القدرات الإبداعية بين أصحاب الخبرات. و تختلف هذه الدراسة مع كل من دراسة ماكيتري و ريك 2001 التي توصلت للنتائج إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة. و دراسة محمد بن عامر النتيفات 2006 التي توصلت للنتائج إلى انه لا يوجد فروق في مستوى الإبداع الإداري لدى ضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف سنوات الخبرة و دراسة عادل بن صالح الشفحاء 2004 التي توصلت للنتائج إلى انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري باختلاف سنوات و دراسة محمد كريم حسني سعيد 2010 انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون معظم أفراد مجتمع الدراسة لا يتمتعون بفترات كافية من الخبرة في العمل تؤهلهم للحكم الصحيح على الأمور وكذلك أن ما نسبته تفوق % 52 حائزون على خبرة اقل من 5 سنوات و كذلك أن قلة أو انعدام الدورات التدريبية الخاصة بتنمية الإبداع الإداري سبب مباشر في وجود فروق لدى الإداريين ذوي الخبرة من الإداريين حديثي العهد بالعمل. و تبرز هذه النتيجة إلى أن خدمة الموظفين في الغالب محدودة مما يجعلهم متفقيين وباختلاف سنوات خبرتهم في رؤيتهم لمدى ممارسة قيادتهم للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ، وكذلك في مستويات الإبداع.

و يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها، وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يتركز عليها في قيادتهم كما يقلل من اعتماده على غيره؛ أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أو دون ذلك، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المنظمة.

هذه النتائج التي توصلنا إليها تؤكد على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى للخبر

الفصل الخامس

استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- اقتراحات
- 3- الأفاق المستقبلية للدراسة

1- استنتاجات عامة

- من خلال الدراسة المعمقة و التي أظهرت نتائج دراسة القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة و بعد الاطلاع على نتائج الجداول اتضح ما يلي.
- توجد علاقة ارتباطيه طردية سالبة بين **التأثير المثالي** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة.
 - توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين **الحفز الإلهامي** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة.
 - توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين **الاعتبار الفردي** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة.
 - توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين **الاستشارة الفكرية** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى للمسمى الوظيفي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى **الخبرة**.
- و بعد تأكدنا من تحقق أغلبية الفرضيات الجزئية الذي يعني انه تمت الإجابة عن التساؤلات و التي أثارها دراستنا و عليه يمكن أن نستخلص في الأخير أن الفرضية العامة التي مفادها انه **توجد** علاقة ارتباطيه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين **القيادة التحويلية** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر موظفي مديريات الشباب والرياضة لولايات كل من مسيلة الجلفة بسكرة الاغواط قد تحققت.

2- الاقتراحات

- * إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.
- * السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال المؤتمرات و نقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.
- * الاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها.
- * ضرورة وضع رؤية مشتركة يشارك فيها جميع العاملين و مراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.
- * إنشاء معاهد متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم.

* ضرورة اهتمام القيادات العليا في وزارة الشباب و الرياضة بمفهوم القيادة التحويلية و اتخاذ السياسات و الإجراءات التي تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين.

* اختيار القادة الإداريين ممن تتوفر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين

* استمرار توجه قادة مدراء الشباب و الرياضة نحو القيادة التحويلية كنمط يمكن من خلاله تحفيز وتشجيع المرؤوسين وخلق الإحساس لديهم بدورهم المهم في بلوغ أهداف المنظمة والتميز والإبداع في ذلك.

* ضرورة عقد ورش عمل بمدرية الشباب و الرياضة يشارك فيها المدير بالأفكار الجديدة والمعلومات التي استمع إليها في المؤتمرات الأخرى مع فريق العمل و إعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحل المشاكل وصنع القرار.

* التعامل مع الجميع بعين المساواة و عدم إظهار التفضيل لأحد العاملين و التفكير في الحاجات الشخصية لفريق العمل.

* عقد فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم ومكافئتهم على الابتكار والإبداع مادياً ومعنوي.

* معاملة المرؤوسون معاملة حسنة، وهذا يتطلب الاتصاف بالذكاء الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، ضبط النفس، الشعور بمشاعر الغير والاتصاف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم.

* عقد برامج تدريبية للمديرين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة للتعريف بالقيادة التحويلية ، وبيان أهمية هذا الأسلوب القيادي الحديث الذي أخذ مكانه في أدبيات الإدارة ، حتى يستطيع هؤلاء المدراء استبدال أساليبهم القيادية بأسلوب أكثر تطوراً وأكثر مرونة وإقبالا على التغيير.

- الاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تعقدتها مراكز و معاهد التدريب المتخصصة والجامعات في الدول المتقدمة.

* ضرورة الاهتمام بالإبداع بكل أنواعه الإداري و التكنولوجي وخدمي وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين باستخدام التقنيات والأساليب المعتمدة في التدريب على الإبداع.

* العمل على تنمية قدرات، و مهارات وزيادة المعرفة لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة، عن طريق التدريب والتعليم.

* أن يعمل القادة على تبسيط أنظمة وقواعد إجراءات العمل ، والابتعاد عن المركزية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية و إتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لا نجاز ما يوكل لهم من مهام ، فهذا شأنه أن يوفر للموظفين

هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم الميدانية

3- الأفاق المستقبلية للدراسة

من خلال نتائج هذه الدراسة يظهر لنا أهمية تقديم الأفاق المستقبلية لدراسة و التي نوجزها فيما يلي.

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.

- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة.
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدري الشباب و الرياضة
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري الشباب و الرياضة
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
- إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى مديري الشباب و الرياضة

4- قائمة المصادر و المراجع

أولا قائمة المصادر

• القرآن الكريم.

• الحديث النبوي الشريف

ثانيا قائمة المراجع باللغة العربية.

1. أحمد الخطيب وآخرون (1998) تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية عمان.
2. إبراهيم عبد الستار (2002) الإبداع قضاياها وتطبيقاته مكتبة الانجلو المصرية القاهرة
3. العواجي إبراهيم محمد (1986) الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية. المفاهيم و التطبيق في الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الوطن العربي تحرير ناصر الصداق عمان. المؤسسة العربية للعلوم الإدارية الأردن.
4. الغامدى سيد محمد (1428 هـ) القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية نموذج مقترح كلية الملك فهد الأمنية مركز البحوث و الدراسات قسم البحوث الرياض.
5. الضحيان عبد الرحمان بن إبراهيم (1991) , الإدارة والحكم في الإسلام , الفكر والتطبيق طبعة , 3 جدة للعلم والطباعة والنشر.
6. السلمى على (1996) إدارة السلوك الإنساني دار غريب للنشر والتوزيع , القاهرة.
7. القريوبي , محمد قاسم (2002) مبادئ الإدارة , النظريات والعمليات و الوظائف طبعة . 1 دار وائل للنشر والتوزيع عمان , الأردن.
8. الهواري , سيد (1996) ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية مكتبة عين الشمس القاهرة .
9. الضحيان عبد الرحمان بن إبراهيم (1991) , الإدارة والحكم في الإسلام , الفكر والتطبيق طبعة , 3 جدة للعلم والطباعة والنشر.
10. البهقي , أم؛مد (1988) دلائل النبوة ومعرفة أحوال صاحب الشريعة الطبعة 1 دار الكتب العلمية بيروت.
11. الكيلاني وماجد عرسلان (2005) أهداف التربية الإسلامية دار النشر والتوزيع دبي.
12. المغربي كامل محمد (1995) السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ط 2 دار الفكر عمان.
13. النمر , سعود (1995) السلوك الإداري جامعة الملك سعود عمان شؤون المكتبات.
14. الحمادي علي (1990) شرارة الإبداع دار ابن حزم ط 1 بيروت.
15. الحروب , آتيس (1990) نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين ط 1 دار الشروق للنشر والتوزيع عمان.
16. الحيزان , عبد الإله بن إبراهيم (2002) لمحات عامة في التفكير الإبداعي ط 1 مطابع أضواء المنتدى الرياض.
17. القحطاني , سالم سعيد (2008) القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي ط 2 الرياض.

18. الهواري السيد (1996) ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي مكتبة عين شمس القاهرة.
19. الدهان اميمة (1992) نظريات منظمات الأعمال الطبعة الأولى عمان
20. السرور (2002) مقدمة في الإبداع دار وائل للطباعة والنشر عمان.
21. الصيرفي , محمد عبد الفتاح (2003) الإدارة الرائدة ط 1 دار الصفا للنشر والتوزيع عمان.
22. الأعسر , صفاء (2000) الإبداع في حل المشكلات دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة
23. السويدان, طارق والعدلوني, محمد (2002) مبادئ الإبداع شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب الكويت
24. الطيطي, محمد (2001) تنمية قدرات التفكير الإبداعي دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان
25. الخطيب علي (1995) التربية الإبداعية تعلم في العمق و استطار للأفكار دار التربية قطر.
26. الصرور نادية (2002) مقدمة في الإبداع دار وائل للطباعة والنشر عمان.
27. السلمي علي (1996) إدارة السلوك الإنساني , إدارة غريب للنشر والتوزيع القاهرة.
28. الياس , صه , الحاج (1984) الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها ووظائفها ونظرياتها مكتبة الأقصى-عمان.
29. السلمي علي (2001) إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة.
30. السيد عباس نوردين (1998) عهد أمير المؤمنين إلى القادة المسئولين مركز بقية الله الأعظم ط 1 بيروت.
31. الغامدي سعيد محمد(1428) هـ (القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية) نموذج مقترح (كلية الملك فهد الأمنية مركز البحوث والدراسات قسم البحوث الرياض.
32. الهواري , السيد (2001) ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية مكتبة عين شمس القاهرة مصر.
33. العساف , حمد بن صالح (1995) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية مكتبة العبيكان للنشر الرياض-السعودية.
34. الهواري , سيد (1996) ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية مكتبة عين الشمس القاهرة.
35. . القريوبي , محمد (1989) السلوك التنظيمي ط 1 دار المستقبل عمان الأردن.
36. الجبهان , سليمان عبد الرحمان (1985) الإدارة والعلاقات الإنسانية تامة للنشر الرياض.
37. البهيقي , أ؛مد (1988) دلائل النبوة ومعرفة أحوال صاحب الشريعة الطبعة 1 دار الكتب العلمية بيروت
38. الدهان أميمة (1992) نظريات منظمة الأعمال عمان.
39. بوشركوزس (2004) القيادة تحدي , ترجمة مكتبة تحرير طبعة 3 الرياض مكتبة تحرير.
40. برادن كرستوف فريدريك (2000) حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار (ترجمة إصدارات بميك (مركز الخبرات المهنية للإدارة) بمبيك (القاهرة).
41. بشير صالح الرشيدى (2000) مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة دار الكتاب الحديث ط 1 الكويت.

42. بو داود عبد اليمين , عطى الله أحمد (2009) المنشط في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ديوان المطبوعات الجامعية ط 1 الجزائر.
43. توفيق عبد الرحمان (1994) العملية التدريبية موسوعة التدريب والتنمية البشرية و مركز الخبرات المهنية للتدريب بيمك القاهرة.
44. تامي , ملحم (2000) مناهج البحث في التربية وعلم النفس دار المسيرة للنشر ط 1 عمان الأردن.
45. جروان فتحي عبد الرحمان (2002) الإبداع بمفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريسه - مراحل العملية الإبداعية دارا لفكر عمان.
46. جروان , فتحي عبد الرحمان (1999) الموهبة والتفوق والإبداع ط 1 دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة
47. جمان كارول (1422 هـ) الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير والإبداع ط 1 دار المعرفة للتنمية البشرية الرياض
48. حمود خضير كاظم (2002) السلوك التنظيمي ط 1 دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
49. حريم حسين , (2003) السلوك التنظيمي , سلوك الأفراد والمنظمات دار زهران لنشر والتوزيع عمان
50. حسام سامر عبده (2011) ط(1) الإدارة الرياضية الحديثة دار أسامة للنشر و التوزيع عمان.
51. حسن احمد الطعاني (2013) التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية دار وائل للنشر و التوزيع ط 1 الأردن عمان
52. خير الدين علي أحمد عويس (1997) دليل البحث العلمي ط 1 القاهرة مصر.
53. درويش إبراهيم (1982) الإدارة العامة في النظرية و الممارسة) ط (5 دار النهضة العربية القاهرة.
54. رشوان حسن (2002) الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار المكتب الجامعي الحديث-الإسكندرية.
55. رشيد زرواتي (2002) تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ط 1 دار همومه- الجزائر.
56. روشكا ألكسندر (1989) الإبداع العام والخاص , ترجمة عسان ابو فخر المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب , سلسلة عالم المعرفة , دار النشر الكويت.
57. سلامة , عبد الحافظ وأبو مغلي سمير (2002) الموهبة والتفوق ط 1 دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع عمان.
58. ساهر حنا بولص 2014 ثقافة الرياضة ط 1 دار للنشر و التوزيع عمان
59. شوقي , طريف (1992) السلوك القيادي وفاعلية الإدارة , مكتبة غريب القاهرة .
60. صالح حسن الداهري (2008) سيكولوجية الإبداع والشخصية ط 1 دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان.
61. صفى الرحمان المبارك كفوري (2001) سيرة النبي صلى الله عليه وسلم , الرحيق المختوم ط 1 ب , م , ن المطبعة العالمية.
62. عبير طایل , فرحان البشاشة (2008) درجة ممارسة المرأة القيادة للمهارات الإبداعية في عملها , دار الحامد للنشر والتوزيع ط 1 الأردن.

63. عبد الكريم راشد , العبيد إبراهيم (2007) إستراتيجية التفكير الإبداعي وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي , مشروع تطوير استراتيجيات التدريس المنشرات العلمية المملكة العربية السعودية.
64. عباس سهيلة (2004) , القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبه لتنمية الإبداع المتميز دار وائل للنشر والتوزيع عمان.
65. علي (1996) إدارة السلوك الإنساني , إدارة غريب للنشر والتوزيع القاهرة.
66. عوني معين شاهين وحنان فاضل زايد (2009) الإبداع دراسة في الأسس النفسية الاجتماعية والتربوية لظاهرة الإبداع الإنسانية دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن.
67. عبد الفتاح محمد العيوي , عبد الرحمان محمد العيوي (1996) مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث دار الراتب الجامعية) ب , ط (الإسكندرية-مصر.
68. علاء السيد قنديل القيادة الإدارية وإدارة الابتكار دار الفكر عمان.
69. عبيدات ذوقان , عدس عبد الرحمان , عبد الحق كايد (2000) البحث العلمي مفهومه , أدواته وأساليبه دار أسامة للنشر والتوزيع ط 3 الرياض.
70. عبد الفتاح ' نبيل عبد الحافظ (1995) مهارة التفكير الإداري وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية السنة 17 العدد 60 مسقط عمان.
71. فضيل دليو (1995) دراسات في المنهجية ديوان المطبوعات الجامعية) ب , ط (بن عكنون الجزائر.
72. فاطمة عوض صابر , ميرفت علي خفاجة (2002) أسس البحث العلمي مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ط 1 الإسكندرية مصر.
73. فائق حسني أبو حليلة(2004) ط (1) الحديث في الإدارة الرياضية دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن.
74. كوكس وهوفر (1998) القيادة في الأزمات ترجمة هاني خرجة وريم سرطاوي ط 1 بيت الأفكار الدولية.
75. كنعان , نواف (1985) القيادة الإدارية دار العلوم للطباعة والنشر الرياض.
76. مصطفى , صلاح عبد الحميد (1994) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر دار المريخ , الرياض.
77. موسى , محمد منير (1984) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها عالم الكتب القاهرة.
78. معوض خليل (1984) قدرات وسمات الموهوبين دار الفكر الجامعي الإسكندرية.
79. منصور أحمد (1989) تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير ألاتكاري دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع
80. محمد زيدان عمر (1983) البحث العلمي) مناهجه وتقنياته (دار الفكر العربي ط 4 الجزائر.
81. ماثيو جيدير (2004) منهجية البحث العلمي ترجمة من الفرنسية ملكة أبيض , ب,ط,ب س.
82. محمد شفيق (1998) البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية المكتب العلمي) ب,ط (الإسكندرية مصر.

83. محمد عبد العزيز سلامة وسمير عبد الحميد علي(2009)منظور حديث في الإدارة الرياضية ماهي للنشر و التوزيع و خدمات الكمبيوتر الاسكندرية القاهرة.
84. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد (2014) تطبيقات في الإدارة الرياضية مؤسسة عالم الرياضة للنشر و دار الوفاء لدنيا الطباعة الاسكندرية مصر .
85. محمد عبد الفتاح ياغي (2010)التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق دار وائل للنشر و التوزيع الأردن عمان
86. محمد حسن علاوي , محمد نصر الدين غضبان (1996) القياس في التربية الرياضية وعلم القياس الرياضي دار الفكر العربي ط 3القاهرة-مصر
87. نبيل ندا(2010) قراءات في الإدارة الرياضية مدخل(1)مركز الكتاب للنشر مدينة مصر القاهرة.
88. نجم عبود (2003) إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة , دار وائل للنشر عمان.
89. هيجان عبد الرحمان (1999)المدخل الإبداعي لحل المشكلات ط 1الرياض (1426)
90. هيجان عبد الرحمان أحمد محمد (1999) معوقات الإبداع في المنظمات السعودية الإدارة العامة المحلية العدد. 1 35
91. هيجان عبد الرحمان أحمد (1993) المدير والقائد الإداري تحليل المهارات النفسية , الاجتماعية في الإدارة , الإدارة العامة ع 77 .. 387
92. هلال محمد عبد الغاني حسن (1997) مهارات التفكير ألابتكاري, كيف تكون مبدعا ط 1دار الكتب القاهرة
93. هارون توفيق الرشيدى (2003) سيكولوجية الإبداع والمواهب الخاصة توزيع المكتبات الكبرى القاهرة.
94. يوسف حلمي شحادة (1986) القيادة الإدارية . الإداري مسقط ع 25 . 24 ص ص. 125 . 95
- ثالثا قائمة المجالات والدوريات العلمية:**
95. الهلالى .الشريبنى الهلالى (2001)استخدام نظريتي القيادة التحويلية و الإجرائية في بعض الكليات الجامعية(دراسة ميدانية (مجلة مستقبل التربية العمومية الإسكندرية العدد 21ص. 72. 9
96. العامري , أحمد بن سالم (2002) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية , المجلة العربية للعلوم الإدارية مج , 9 ع 1ص. 39 , 19
97. الشبينى , هاشم (1997) الإبداع ما هيته ومقوماته وأساليب قياسه مجلة التنمية الإدارية العدد 75 القاهرة.
98. الصرابرة , أكثم (2003) العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوطاس والفوسفات مجلة مؤقتة المجلد 18العدد.4
99. النمر سعود (1992) الإبداع الإداري مجلة المدير العربي العدد 117 القاهرة
100. العمري ,عوض سعيد(1423) هـ (اثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية مجلة كلية الملك خالد العسكرية العدد 71 الرياض.

101. القحطاني ة سالم بن سعيد (2002) المعوقات المؤسسة للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية العدد.373. 327. 12(2).
102. أيوب , نادية : (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكارية لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية مجلة الإدارة العامة مج 4 الرياض.
103. جوادى خالد ،شوية بوجمعة (2008) دور أهمية الجودة الشاملة في عملية التقويم التربوي المؤتمر الأول حول إدارة و حلوني ابتسام (1990) التغيير ودوره في التطوير الإداري مجلة الإدارة العامة ع 67 ص. 70 . 45 تنمية المارد البشرية في المنظمات المعاصرة كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية جامعة اليرموك الأردن
104. خميس عبد المنعم (1986) دور الإدارة في تنمية الابتكار مجلة الإدارة ع 2 ص. 58. 52
105. رشيد , مازن فارس (2003) الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية مجلة البحوث التجارية مجلد 25 عدد. 1-2
106. عبد الفتاح نبيل (1995) مهارة التفكير الإبداعي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار مجلة الداري مسقط
107. فضل الله . فضل الله علي (1976) المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العلم العربي وأثرها في توجيهات الإبداع الإداري - المجلة العربية للإدارة العدد 3 المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان.
108. مخامرة , محسن ولد دهان أميمة (1988) العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية مجلة دراسات عمان مج 15 ع 2 ص. 174 , 151
- رابعا قائمة الأطروحات والرسائل العلمية:**
109. الغامدي , سعد بن محمد (1421 هـ) (القيادة التحويلية في الجامعة السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها رسالة دكتوراة غير منشورة في جامعة أم القرى مكة المكرمة.
110. أحمد سحنون (2005) الإبداع الإداري في تبنية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية جامعة الجزائر كلية العلوم السياسية والإعلام رسالة ماجستير في التنمية الاجتماعية.
111. الحقباني , تركي عبد الرحمان (1418 هـ) (أثر المتغيرات التنظيمية عن الإبداع الإداري , دراسة استطلاعية عن الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود الرياض.
112. الرقيب , أحمد صادق محمد (2010) علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر . غزة . فلسطين.
113. العمري , مشهور بن ناصر (200) العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة , رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ملك سعود الرياض.
114. آل عيد , عبد الله بن ناصر (2005) القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها , رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود الرياض.
115. الحقباني , تركي عبد الرحمان (1418 هـ) (أثر المتغيرات التنظيمية عن الإبداع الإداري دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض , رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود.

116. المسعودي , محمد أصعب لكال (2007) العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة – دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرسين في الكليات الأهلية العراقية , رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم والاقتصاد جامعة بغداد.
117. صالح بن سعد المربع (2008) القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية , أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة فلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية.
118. عيسى.سناء محمد عيسى (2008) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة كلية التربية قسم الإدارة التربوية غزة.
119. عبد القادر بلخير (2011) إدارة الوقت وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى عمال المركبات الرياضية مذكرة ماجستير في الإدارة والتسيير الرياضي جامعة سوق أهراس-الجزائر.
120. عادل بن صالح الشقحة (2004) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية إمارة مكة المكرمة
121. محمد كريم حسن سعيد خلف 2010 علاقة القيادة التحريلية بالابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمين في الجامعة الإسلامية بغزة
122. محمد بزيع حامد بن توبلي العازمي 2006 القيادة التحويلية و علاقتها بالابداع الإداري رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية
123. جوادى خالد:(2008)توصيف المهن المتعلقة بالإدارة ومدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، رسالة دكتوراة علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، جامعة بن يوسف خدة، الجزائر
- خامسا قائمة الملتقيات الدولية:**
124. إبراهيم نجيب اسكندر الإدارة المدرسية والإبداع ورقة عمل مقدمة لندوة الثالثة في سلسلة ندوات الإبداع-29 31/10/1993 القاهرة.
125. فرج , محمد سمير (2000) الابتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع
126. عبد المنعم , غزة وعبد الحكيم , محمد (2000) تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي , بحوث مختارة من مؤتمر
- سادسا قائمة القواميس:**
- المنجد في اللغة والأعلام (1998) دار المشرق الطبعة 36بيروت لبنان.
- المنجد في اللغة العربية المعاصرة (2008) دار الشروق ط 3 بيروت
- لسان العرب (1900) للإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي الحصري , المجلد الحادي عشر بيروت.
- الجمي , أديب وآخرون (1994) المحبط معجم اللغة العربية ط 2بيروت.

127. Avolio B.J.(1994) the natural some antecedents to transformational leadership :intentional journal of public administration 17(9) :1599-1581.
128. Avolio.J et Yammarino.J.(1991) leading in the 1990 :the four vs of transformational leadership journal of european industrial training 15(4)1521.
129. Adam Rodney Kelly Brigitte and Armstrong Green (1988) investigation of relationship total quality and innovation European journal of innovation management 1(3).140.
130. Bass.B.(1994) improving organization effectiveness through transformational leadership london : sage publication .
131. Bass , B.M (transformational leadership : Lndustry Military , and educational impact Mahwah , NJ lawrence eribaum and Associates 1998
132. Bass .B.et Avolio B (1994) improving organizational effectiveness through transformational leadership , united states , library of congress .
133. Bass B.M (1985) leadership and performance Beyond expectations . New-York : Free press .
134. Bass B.M(1990) From transational to transforma-tional leadership , learning to share the vision organizational dynamics (winter) 1931
135. Pawar.B.(2003) central conceptual issues in transformational leadership research . leadership et organization development journal p.p 397.406.
136. Barbuto .J.et burbach M.(2006) the emotional intelligence of transformational leaders : A field study of elected officials , the journal of social psychology , 146(1) :51-64.
137. Burns.J.(1978) leadership. New-York : Hapetz et Row publisher p20
138. Bass.B. et srogdill . R(1990) handbook of leadership New-York : the frer press.
139. Bass.M.et Stidelmeir.P.(1999) ethis,character.and authentic transformational leadership behavior . leadership quarterly 10(3)228-256

140. Cook Peter(1998) the creativity advantage your organization the leader of the pack ? journal industrial and commercial training 30(5)179-184.
141. Conger.M(2002) leadership :learning to share the vision organizational dynamice , winter vol.19.Issue3.
142. DAFT.R.(2008)organization theory and design New-York west publishing.
143. Gordonce .P.(2002) transformational leadership <http://www.management.com.pracitical/leadership-styles.html> administration u1(3) 228-256.
144. Gurrd1996 on comceptualizing school leadership : tim to abandon transformation leadership : leading and managing 2_B 221 . 235 .
145. Hughes et Zachariah 2001 . AN investigation into the relationship between effective Administative leadership styles and use of technology intemcetonal electronic journal for leadership in learning Vol 5N5.
146. Krishnan,v(1998) influenencing the transformational leadership : strectegies used by followers , enternational association of management ,16(1) :21-27. Kirkland K(2011) the effect of emotional intelligence on emotional competince and transformational leadership pro quest UMI Dissertation publishing Wo 3443941 .
147. Kirkbride .P (2006) devlopiny transformational leaders: the full rang leadership model in action industrail and commercial training 32(12)85101
148. Lucks.Howard J .(2002) transformational leadership and teacher motivation across New-york city public schools proquest CMI dissertation publishing No 3058275.
149. Northouse .P. (2004) leadership theory and practice 3rd : edson Francisco CA : sage publications INC.
150. Phil .S. et les . B (2001) transactional and transformational leadership research leader ship et organization developement journal 397-406.

151. Robbin Stephen P , (organization behavior) 8th ed . New Jersey : prentice_Hall , Upper saddle river . 2003.
152. Shandrine G(2007) the satisfaction and dissatisfaction of African and American women administration using transformational leadership practices pro quest UMI dissertation publishing No 3255525.
153. Schermerhorn , John R . (Management and organisational Behavior U,S,A John Wiley et sons 1996.
154. Tichy Noel Devanna (1997) transformational leadership measurement of personality attributes and work groups performance . social psychology bulletin vol -(23) No (10).
155. Twigg .N.(2004) transformational leadership perceived unions support and union citizenship behaviors : A social exchange and social identity perspective proquest UMI dissertation publishing No 3119187.
156. Tichy.Noel Mand devanna mary ANN (1990) the transformational leadership 2nd edition John wiley et sons Canada.
157. Tiches Noel et Devcinna Mary 1990 the transformational leader John wiley et sons – New York .
158. Woods , R(2003) inspirational leadership model international leadership studies conference .

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

في إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لانجاز أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه LMD

في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة الرياضية تحت :

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ,

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم اختيار الأجوبة التي تناسب آرائكم وذلك بوضع

(x) في المربع المناسب ونحيطكم بالذكر بان المعلومات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا

لأغراض علمية و تأكدو بأنها لا توجد أجوبة صحيحة أخرى خاطئة بقدر ما يهمننا رأيكم الشخصي.

: البيانات الشخصية :

(x) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية

/ المؤهل العلمي:

□ ليسانس □ ماجستير □ شهادة □

/ :

□ 5 □ 10 - 5 □ 10 □

ج/ الوظيفة الحالية :

ثالثاً: العبارات الخاصة بمهارات الإبداع الإداري

إلى أي مدى تتوافر لديك القدرات الإبداعية كأحد موظفي مديرية الشباب والرياضة. الرجاء وضع علامة (x) اارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	1- عنصر الأصالة
					1 نحاول في هذا القطاع تطبيق طرائق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة تواجهنا
					2 نحن ننجز أعمالنا بأسلوب متطور وجديد
					3 نحن حريصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة
					2- عنصر الطلاقة:
					4 لدينا المهارات الكافية التي تمكننا من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم
					5 يتوفر لدى منسوبي القطاع وبخاصة قيادته الإدارية مهارات فائقة في النقاش والحوار فيما تتطلب الأعمال ذلك
					6 نحن حريصون على التعبير عن مقترحاتنا حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائنا في العمل
					3_ عنصر المرونة :
					7 لدينا الاهتمام لأرائنا لكي نستفيد من آراء الآخرين وبالأراء المخالفة
					8 في الجهة التي أعمل بها نسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل العمل
					9 نحن نحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات
					4_ عنصر المخاطرة
					10 عادة ما نقوم في هذا القطاع باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى لو كان هناك احتمال عدم نجاحها
					11 نحن نحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم نتمكن من تطبيقها
					12 قد نتردد في هذا القطاع في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفا من الفشل
					5_ عنصر القدرة على التحليل :
					13 في الجهة التي أعمل بها نحن لا نتخذ قراراتنا بشكل عشوائي بل وفقا لأسس علمية
					14 نتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارنا عند مواجهة أي مشكلة
					15 في هذا القطاع عادة ما نسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا بعمل جديد
					106 عنصر الحساسية للمشكلات
					16 عادة ما نشعر بالقوة والنشاط في التعامل مع المشكلات
					17 في الجهة التي أعمل بها نحن نملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل
					18 نحن نملك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها ونقوم بالتخطيط لها لمواجهتها
					7_ عنصر الخروج عن المألوف :
					19 نفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة
					20 عند مواجهة مشكلة ما فإننا نحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها
					21 في الجهة التي أعمل بها ينشابه أسلوب أدائنا للعمل مع أساليب الأداء في الجهات الأخرى



المسيطة في 2015/01/13

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
لولاية بسكرة

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب الباحث:

- الطالب : سالم لخضر .
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث.
- بعنوان : قيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى اطارات الشباب و الرياضة.



ح/الدرود
المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية
حسن ادي جمان

(Handwritten signature)



المسيلة في 2015/01/13

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
للولاية الجلفة

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب الباحث:

- الطالب : سالم لخضر .
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث.
- بعنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى اطارات الشباب و الرياضة.



المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث
العلمي والعلاقات الخارجية
د. بوزيد بوزيد

مديرية الشباب و الرياضة لولاية الجلفة
- البريد الإلكتروني -
رقم: 1072
تاريخ: 19 أفريل 2015



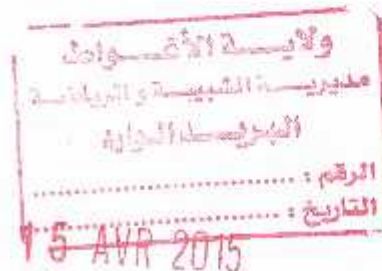
المسيلة في 2015/01/13

الى السيد: مدير الشباب و الرياضة
للولاية الاغواط

الموضوع : تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطالب الباحث:

- الطالب : سالم لخضر .
- وهذا بغرض تسهيل مهمة الطالب الباحث في اطار التحضير لرسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث.
- بعنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى اطارات الشباب و الرياضة.



6- ملخص الدراسة بالعربية.

عنوان الدراسة . القيادة التحويلية و علاقاتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
هدف الدراسة .الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
مشكلة الدراسة .هل هناك علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية و الإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
الفرضية العامة توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
الفرضيات الجزئية .

- توجد علاقة ارتباطيه بين التأثير المثالي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
 - توجد علاقة ارتباطيه بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
 - توجد علاقة ارتباطيه بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
 - توجد علاقة ارتباطيه بين الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف المسمى الوظيفي .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف المؤهل العلمي .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى باختلاف الخبرة
- عينة الدراسة .عينة مسحية و تمثلت في 105 موظف يعملون داخل مقرات مديريات الشباب و الرياضة .

المنهج المتبع في الدراسة . استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة .

أدوات الدراسة . استخدم الباحث مقياس القيادة التحويلية و مقياس الإبداع الإداري .

أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في الدراسة .

أظهرت نتائج دراسة القيادة التحويلية و علاقاتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة بان هناك .
توجد علاقة ارتباطيه طردية سالبة بين **التأثير المثالي** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة .
توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين **الحفز الإلهامي** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة .
توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين **الاعتبار الفردي** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة .
توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين **الاستشارة الفكرية** ومهارة **الإبداع الإداري** من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة .
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى للمسمى الوظيفي . والمؤهل العلمي .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العاملين لتأثير القيادة التحويلية في مستوى درجة الإبداع الإداري تعزى **الخبرة** .

الاقتراحات

إنشاء معاهد متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم .
* ضرورة اهتمام القيادات العليا في وزارة الشباب و الرياضة بمفهوم القيادة التحويلية و اتخاذ السياسات و الإجراءات التي تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى الموظفين

* السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال المؤتمرات و نقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل .

الأفاق المستقبلية للدراسة .

إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة .
إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي لدى موظفي مديريات الشباب
إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير لدى موظفي مديريات الشباب و الرياضة .
إجراء المزيد من البحوث و الدراسات الميدانية للتعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدري الشباب و الرياضة

6- The study summary in English.

Study Title : Transformational leadership and its relationship with the administrative creativity of the Directorates of Youth and Sports staff.

Objective of the study : Detecting correlation between transformational leadership and management innovation from the directorates of youth and sports staff.

Study Problem : Is there a correlation between transformational leadership and management innovation from the Directorates of Youth and Sports staff?

General hypothesis : There is a correlation between transformational leadership and management innovation from the directorates of youth and sports staff.

Partial hypotheses :

- There is a correlation between the perfect influence of administrative creativity with the Directorates of Youth and Sports staff
- there is a correlation between stimulus inspirational and administrative creativity with the Directorates of Youth and Sports staff
- there is a correlation between the individual account and administrative creativity with the Directorates of Youth and Sports staff
- there is a correlation between intellectual stimulation and creativity of the administrative departments of Youth and Sports staff
- There are significant differences in transformational leadership at the level of the degree of administrative creativity attributed depending Job Title
- There are significant differences in transformational leadership at the level of the degree of administrative creativity attributed according to academic qualification
- **The study sample :** The survey sample consisted in 105 employees working inside the headquarters of the Directorates of Youth and Sports.

The approach followed in the study : The researcher used the descriptive approach that suits the subject of the study

Study tools : The researcher used the transformational leadership scale and scale administrative creativity scale .

The most important conclusions reached at the study :

The staff directorates of youth and sports point of view the result of the study of the the transformational leadership and its relation with the administrative creativity of the staff in the directorates of youth and sports had shawn

- There is a direct correlation between the ideal negative influence and skill of management innovation from the point of view of staff directorates of Youth and Sports
- There is a direct correlation between a positive stimulus inspirational creativity and the administrative staff's skill from the point of view of youth and sports directorates
- There is a direct correlation between positive individual mind and skill of management innovation from the point of view of staff directorates of Youth and Sports

- There is a direct correlation between positive arousal intellectual creativity and skill of the administrative staff from the point of view of youth and sports directorates
- No statistically significant differences between the views of individuals working for the effect of transformational leadership at the level of the degree of administrative creativity attributed career indefinitely and educational qualification.
- There are statistically significant differences between the views of personnel involved differences in the impact of transformational leadership at the degree level of administrative creativity attributed Experience

Suggestions :

- The establishment of specialized institutes devoted to creatives persons to improve of their capacities and develop their performance and encourage them to show their best.
- Paying attention to the senior leadership of the Ministry of Youth and Sports, the concept of transformational leadership and take the policies and procedures that work on raising the level of creativity among employees
- working on new ideas through conferences and transfer these ideas to members of the working group

Prospects for future study :

- Making further research and field studies to identify the relationship between the transformational leadership and organizational culture and its relationship with the directorates of youth and sports staff
- Making further research and field studies to identify the effect of transformational leadership in the management of organizational change with the Directorates of Youth and Sports staff.
- Making further research and field studies to identify the transformational leadership and its role in the management of change with the Directorates of Youth and Sports staff.
- Making further research and field studies to identify the role of transformational leadership in the development of performance heads performances and Sports.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ