

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب (ة): منال بوشارب

تحت عنوان

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة

اللجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د/ تومي الطيب

مشرفا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

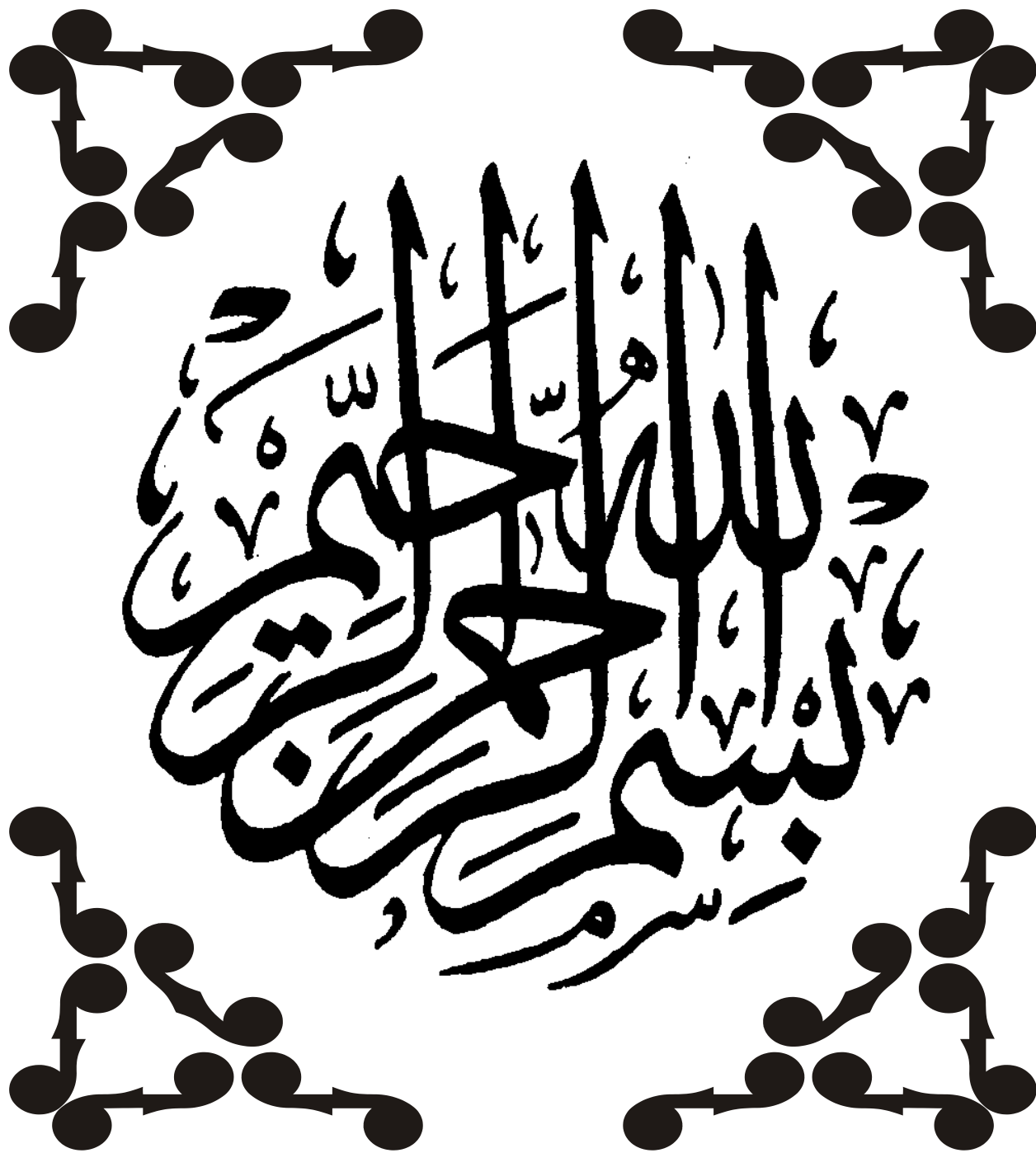
د/ بداوي محمد سفيان

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د/ بومدين مخلوف

السنة الجامعية: 2018/2017



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان.
	ملخص الدراسة.
	فهرس المحتويات.
	فهرس الجداول والأشكال.
أ-ب	مقدمة
	الجانب الأول: الاقتراب النظري المفاهيمي للدراسة.
	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية.
4	أولاً: أهمية الدراسة.
4	ثانياً: تحديد الإشكالية وصياغتها.
5	ثالثاً: فرضيات الدراسة.
6	رابعاً: أهداف الدراسة.
6	خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات.
13	سادساً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
	الفصل الثاني: القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية.
19	تمهيد
20	أولاً: محددات القيادة التحويلية.
22	ثانياً: أهمية القيادة التحويلية.
23	ثالثاً: المقاربة النظرية للقيادة التحويلية.
27	رابعاً: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات.
29	خلاصة.
	الفصل الثالث: الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية
31	تمهيد
32	أولاً: محددات الإبداع الوظيفي.
35	ثانياً: أهمية الإبداع الوظيفي.
36	ثالثاً: المقاربة النظرية للإبداع الوظيفي.
38	رابعاً: معوقات الإبداع الوظيفي.

40	خامسا: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي.
42	خلاصة
	الجانب الثاني: الإطار الميداني للدراسة.
	الفصل الرابع: المقاربة الميدانية للدراسة.
44	تمهيد
45	أولا: مجالات الدراسة.
45	1- المجال المكاني.
48	2- المجال الزمني.
48	3- المجال البشري.
48	ثانيا: المنهج المستخدم.
49	ثالثا: أدوات جمع البيانات.
51	رابعا: أسلوب اختيار العينة وطريقة انتقائها.
52	خلاصة
	الفصل الخامس: تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة .
54	تمهيد
55	أولا - عرض وتحليل نتائج الدراسة.
87	ثانيا-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
88	ثالثا -مناقشة نتائج الفرضية العامة.
90	خاتمة
93	قائمة المصادر المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

والجداول



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
7	الجدول رقم (1) يوضح تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين
55	جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
56	جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
57	جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
58	جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
59	جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
60	جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد
61	جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل
62	جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس والحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل
63	جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين قدوة الرئيس في العمل وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد
64	جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين قدوة الرئيس في العمل والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل
65	جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين قدوة الرئيس في العمل والحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل
66	جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين توفر مناخ يشعرهم بالارتياح بعملهم تحت قيادته وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد؟
67	جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين توفر مناخ يشعرهم بالارتياح بعملهم تحت قيادته والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل
68	جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين توفير مناخ يشعر فيه العاملين بالارتياح في عملهم تحت قيادة الرئيس والحرص على طرح أفكار جديدة
69	جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين تحدث الرئيس بتقاؤل عن المستقبل وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم
70	جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين تحدث الرئيس بتقاؤل عن المستقبل والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل

71	جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين تحدث الرئيس بتناول وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
72	جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين شعورك بأهمية العمل الذي تقوم به وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتك
73	جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية العمل والبحث عن التجديد والإبداع في العمل
74	جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين الشعور بأهمية العمل الذي تقوم به والقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
75	جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين دعم روح الفريق وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم
76	جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين العمل على دعم روح الفريق والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل
77	جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين العمل على دعم روح الفريق والقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
78	جدول رقم (25) يوضح العلاقة بين اقتراح الطرق جديدة لإنجاز مهام العمل وإحداث تغييرات في أساليب العمل
79	جدول رقم (26) يوضح العلاقة بين اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وتغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته
80	جدول رقم (27) يوضح العلاقة بين اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل والقدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية
81	جدول رقم (28) يوضح العلاقة بين تحويل الرؤى إلى واقع ملموس والحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل
82	جدول رقم (29) يوضح العلاقة بين تحويل الرؤى إلى واقع ملموس وتغيير موقفهم عند الاقتناع بعد صحته
83	جدول رقم (30) يوضح العلاقة بين تحويل الرؤى إلى واقع ملموس وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية
84	جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين ثقته بقدرة المرؤوسين وإحداث تغييرات في أساليب العمل
85	جدول رقم (32) يوضح العلاقة بين ثقته بقدرة المرؤوسين وتغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته
86	جدول رقم (33) يوضح العلاقة بين ثقته بالمرؤوسين وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال
55	شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
56	شكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
57	شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
58	الشكل رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
59	شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

شكر وتقدير

الحمد والشكر أولا وآخره لله عز وجل أن كان نصيري في كل حين ومدني بالقوة والإيمان والصبر والتوفيق ، فالحمد لله كثيرا يوافي نعمه ويكافئ مزيده .

ولا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني وامتناني إلى الأستاذ المشرف الدكتور بداوي محمد سفيان، الذي لم يبخل عليا بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل ، وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف ، كما أحيي فيه روح التواصل والمعاملة الجيدة ، فجزاه الله عني كل خير .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى زملائي في الدراسة .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .



مقدمة

مقدمة:

إن أهم ما يميز العصر الحالي هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم، من حدة منافسة بين المنظمات والسعي الكثيف لاكتساب مزايا تنافسية لتضمن من خلالها البقاء والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في كل مواردها. هذا ما فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية في القيام بالأعمال عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة و خارجها تؤثر على مستوى الإبداع الوظيفي، إلا أن هناك العديد من الأبحاث التي تشير إلى أن القيادة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتطويره .

وتأكد الدراسات العلمية على أن النمط القيادي في بيئة العمل يؤثر على سلوك المرؤوسين، وبذلك فإن الفرد الذي يملك قدرا من الإبداع، يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها ، وفي مقدمتها النمط القيادي وخاصة نمط القيادة التحويلية التي تعد من الأساليب الإدارية الملائمة لتحقيق الإبداع الوظيفي داخل المنظمة ، إذ تتميز هذه القيادة بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز قدرات العاملين على التفكير بمفردهم وتشجعهم على الإبداع الذي يعتبر أحد المقومات الرئيسية والأساسية في عملية التطوير التنظيمي ، لأن التطورات التي حصلت نتيجة ثورة المعلومات و الانفجار التكنولوجي نجم عنها الكثير من المشكلات المستعصية على جميع الأصعدة ، النفسية، الاجتماعية والاقتصادية لذا كان لزاما على المنظمات في شتى المجالات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث تعديلات في أسلوب تعاملها مع هذا التطور، لمواكبته والتحكم فيه وذلك من خلال الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي من شأنها مساعدة المنظمة في مواجهة التحديات التي تعترض طريقها وتمثل هذه الأفكار والأساليب والقدرة على حل

المشكلات بعض عناصر الإبداع الوظيفي، وعليه لابد للمنظمات أن تتبنى الإبداع حتى تتمكن من التصدي للعقبات التي تعترض طريقها.

في هذه الدراسة تناولنا موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي عبر خطة منهجية متكونة من خمسة فصول، الفصل الأول بعنوان: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية والفصل الثاني بعنوان: القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية والفصل الثالث بعنوان: الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية والفصل الرابع بعنوان: المقاربة الميدانية للدراسة أما الفصل الخامس بعنوان: تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة .

الجانب الأول:

الاقتراب النظري المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً: أهمية الدراسة.

ثانياً: تحديد الإشكالية وصياغتها.

ثالثاً: فرضيات الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات.

سادساً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.



أولا : أهمية الدراسة .

تتبع أهمية الدراسة من كونها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفعال في تطوير أداء العمال وتنمية الإبداع لديهم.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

1-الأهمية العلمية.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها ، حيث تعتبر دراسة القيادة التحويلية من أحدث الدراسات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي ، من خلال عرض إطار نظري متنوع حول نمط القيادة التحويلية ، وطبيعتها خصوصا في هذه الفترة الزمنية حيث تواجه إدارات المنظمات الجزائرية تحديات التغيير .

وتزيد أهمية هذه الدراسة لارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى الموظفين ألا وهو الإبداع الوظيفي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية.

2-الأهمية العملية.

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام والمؤسسة الاقتصادية التي نحن بصددتها على وجه الخصوص. حيث أنها تحتاج إلى قادة مبادرون ومشجعون على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة عملها تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من الموظفين من أجل مواكبة هذه التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات تحويلية في طبيعة إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ثانيا : تحديد الإشكالية وصياغتها .

أولت الدراسات والبحوث الإدارية، نظريا وميدانيا، اهتماما كبيرا بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما، ومما لا شك فيه أن التغيرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغيرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستقرار والنجاح، وقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة، ومن هذا النمط أصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزء من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس إستراتيجية تظهر فقط

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

خلال الأزمات، إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل إتباع سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها.

وفي ظل كل هذه التغيرات التي تطرأ على المنظمة فهي بحاجة ماسة إلى التغيير في أنماطها القيادية التي من بينها القيادة التحويلية التي تعد من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات نحو الأفضل، وهي النوع الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع وذلك عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية إلى الصالح العام للمنظمة، وتوسع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير المثالي والتشجيع الإبداعي والدفع الإلهامي.

وهذا ما ظل مفقود داخل البيئة التنظيمية الجزائرية طيلة مراحلها التنموية التي تقتصر إلى القيادة المتمكنة والقادرة على مواجهة التحديات والتطورات من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم وذلك لطبيعة النظام البيروقراطي السائد داخل المؤسسة الجزائرية ومركزية السلطة فالرؤساء يحتكرون السلطة خوفا من فقدان مراكزهم التنظيمية مما أدى إلى غياب تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين وعدم إشراكهم في اتخاذ القرار وهذا ما أدى إلى كبح روح المبادرة لدى العمال وعدم العمل بروح الفريق إضافة إلى ذلك عدم تحمل المسؤولية واللامبالاة في العمل.

كل هذه العوامل السائدة داخل المناخ التنظيمي الجزائري أدت إلى غياب العمالة المهنية ذات الكفاءة التنافسية وقتل روح الإبداع الوظيفي والابتكار.

تدعيما للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول واقع المتغيرين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي فتحدد سؤال الانطلاق في خضم معطيات التحليل كالتالي:

- م هي علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي؟

ولتضمن معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية فالمعرفية تبلور الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما هي علاقة التأثير المثالي بالأصالة؟

2/ ما هي علاقة التحفيز أو الدفع الإلهامي بالطلاقة الفكرية؟

3/ ما هي علاقة الاستشارة الفكرية بالمرونة التلقائية؟

ثالثا : فرضيات الدراسة:

1-الفرضية الرئيسية.

للقيادة التحويلية علاقة بالإبداع الوظيفي.

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

2-الفرضيات الفرعية:

- 1- يعمل التأثير المثالي على تفعيل الأصالة الفكرية.
- 2- يساهم الدفع الالهامي في زيادة الطلاقة الفكرية.
- 3- تساهم الاستثارة الفكرية في تنمية المرونة التلقائية.

رابعاً : أهداف الدراسة.

لكل دراسة هدف تصبو إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها. في هذا السياق تبلور الأهداف المحورية التالية:

- 1- محاولة الوقوف على واقع الإبداع الوظيفي داخل التنظيم محل الدراسة.
- 2- كشف عن أهم آليات الأصالة الفكرية للعامل.
- 3- محاولة اكتشاف آليات القيادة التحويلية ومساهمتها في تمكين العامل داخل التنظيم.
- 4- معرفة واقع الدفع الإلهامي داخل السياق التنظيمي محل الدراسة.
- 5- الاطلاع على واقع التأثير المثالي داخل التنظيم.
- 6- محاولة الوقوف على واقع الطلاقة الفكرية داخل التنظيم محل الدراسة.
- 7- الوقوف على واقع المرونة التلقائية داخل التنظيم.
- 8- تضمين الفهم والرؤية الواضحة لأهمية القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي كآلية لمواجهة السلبات داخل التنظيم.

خامساً : تحديد المفاهيم والمصطلحات .

1) تعريف القائد (Leader):

هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن ولذلك فإنه يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره.

وأن من يقوم بدور القيادة يفوق على مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية وتجد أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلى درجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة وأن القائد الناجح هو الذي يعرف كيف يخلق جو من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل. (العجمي : 2015 ، ص53)

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

(2) تعريف القيادة:

أ- في اللغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.

أما معجم الوسيط فيعرف القيادة: مشى أمامها أخذ بمقودها، قيادة الجيش: رأسه ودبر أمره. أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح "Commandement" أي التأثير والتوجيه ما بين الأشخاص والجماعات، أما في اللغة الانجليزية يقابلها مصطلح "Leadership" أي توجيه القائد. (ثاني: 2010، ص25).

ب- أما في الاصطلاح: القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق. لقد قدمت تعريفات كثيرة للقيادة من قبل الباحثين والمؤلفين، وهذه التعريفات بقدر ما تكشف عن اهتماماتهم بموضوع القيادة، فإنهم لم يقدموا تعريفا جامعاً متفق عليه.

الجدول (1-1): تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين.

المؤلف	التعريف
الفريد وبتي Alfred & Beatty	القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.
برنارد تشستر B.I. Chester	السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.
تيري Terry	القائد يعرض الطريقة من خلال المثال الذي يقدمه، أن لا يدفع الأفراد وبدلاً من ذلك هو يجذبهم لذلك.
كونتز وأودونيل Koontz & O'donnel	هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو انجاز الأهداف.
ليفنجستون R.T. Livingston	هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمعايشة وتحقيق الهدف المشترك.
موسوعة العلوم Ency of the social science	هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.
بيتر دراكر P.F. Drucker	إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، وإنما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.	
القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم.	ويس آلان L.A. Allen
العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختبار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.	تيو هايمان T. Haimann
هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الإحداق بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.	جيمي جيبون J. GIBBON
إنها كلمة تستخدم لتشير إلى سمة الشخصية كما تشير إلى سمة الموقع والسلوك.	كاتز وكالم Katz & Kalm
Source : B.Hirrigappe (2009) : Organizational behavio، New Age International Publisher، New Delhi، pp 198-9	

والقيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة، إن هذا التعريف هو الأكثر شيوعا واستخداما في أدبيات الإدارة وهو يقوم على أن القيادة تتصل وتتحرك وتحفز العاملين من أجل تحقيق أهدافها. والواقع أن هذا التعريف لا يحدد نطاق تدخل القائد في هذا التأثير الذي يمكن أن يمتد بين نهايتين قصوتين للسلسلة المتصلة (Continuum). الأولى تتمثل بالحد الأدنى من التأثير والتدخل وذلك بتحديد الاتجاه فقط للعاملين مع وإتاحة الحرية الكاملة لهم في طريقة العمل. والثانية تتمثل في الحد الأعلى من تأثير وتدخل القائد الذي يحدد لهم المهام المطلوبة وطريقة أدائها والتأثير بهم من أجل إنجازها بالدقة المطلوبة، مع مراعاة أن الشركة التي لديها عمال مكاتب أمامية للتعامل مع الزبائن كما هو الحال في الفنادق تميل القيادة فيها نحو الاقتراب من النهاية القصوى الأولى (تحديد الاتجاه) في حين أن الشركة التي ليس لديها مثل هذا التعامل المباشر مع العملاء تميل في الغالب القيادة فيها نحو الاقتراب من النهاية القصوى الثانية (تحديد المهام وطريقة إنجازها). **(نجم: 2015، ص21)**

وتعرف كذلك بأنها القدرة في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة.

والقيادة هي قدرة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة، وأن أساس هذه القدرة هو الارتقاء بالروح المعنوية لدى التابعين ومع ارتفاع الروح المعنوية ترتفع القدرة الإنتاجية. **(عرفات: 2011، ص198).**

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

(3) تعريف القيادة التحويلية:

تعريف التحويل في اللغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حول بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحول من موضوع إلى موضوع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً.

من الشرح السابق يتضح أن التحويل يعني التغيير، مما يجعل القيادة التحويلية تعني قيادة التغيير، من خلال تصور للمستقبل ثم السعي لتحقيقه.

أما في الاصطلاح: فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ومن أهمها:

- عرف (Bass) القيادة التحويلية على أنها: القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.

- أما (Cardoma) وقد رأى أنها: القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت

معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. (حسون: 2016، ص 33)

- ويرى (Burns) القيادة التحويلية على أنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

- وعرفها (Tichy and Devanna) على أنها: العمليات التي تضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، اتجاه رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي.

أو هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغييره، وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه

الرؤية. (خيري: 2013، ص 95)

هي قيادة متفوقة وتهدف القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون انجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا ولكنهم لا يحققون انجازات فائقة. (حريم:

2006، ص 95)

هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما للوصول إلى أعلى

مستويات الدافعية والأخلاق. (مشهور: 2010، ص 110)

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

وينظر إليها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.

- وأشار "فير هو لم" إلأن 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 للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة. (خلف : 2010 ، ص 24)
- وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر "غريغن ورافلتي" استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظر لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.
- ويرى "تروفينو" أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها. (الغزالي : 2012 ، ص 26)

التعريف الإجرائي:

قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

4) تعريف الإبداع الوظيفي :

لا يوجد تعريف جامع لمفهوم الإبداع، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب، وكذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية ومنطلقاتهم النظرية.

في اللغة: إن أصل كلمة الإبداع في اللغة العربية مأخوذة من فعل بدع الشيء، أو ابتدعه، تعني إنشاءه وبدأه، وبدعه بدعا أي إنشاءه من غير مثال، أي صياغة غير مسبوق لها. (الزبيدي: 2015 ، ص

408)

أما في الاصطلاح: هو عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث والتي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم.

الإبداع الوظيفي هو السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والقائدة الاجتماعية. (السكرانة:

2011، ص19)

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حيثما طبقتها. (حريم: 2010 ، ص 299)

وأيضا يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومقيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام. (قنديل : 2010 ، ص 125)

كما عرف بأنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة، ومنهم من يعرفه على أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المشابهة. (العيان : 2008 ، ص 389)

- العالم "بول تورانس" يعرف الإبداع بأنه عملية البحث العلمي أو أنه عملية أو أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائض والتغيرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق وغير ذلك ثم تحديد الصعوبة وتبين هويتها ثم البحث عن الحلول وإجراء التخمينات أو الافتراضات عن النقائض والعيوب ثم اختيار هذه الفرضيات وإعادة اختبارها وأخيرا صياغة النتائج ونقلها.
- يرى "جيفورد" إن الإبداع يتضمن عدة سمات عقلية أهمها الطلاقة، المرونة والأصالة.
- ويعرف "الين برس" الإبداع بأنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير من إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه. (حمادات : 2008 ، ص 389)

ويحدد الإبداع داخل المؤسسة انه يعبر عن القدرة على تشغيل المعلومات وإعادة تنظيمها بطريقة منطقية تسمح بخلق شيء جديد، قد يتجسد في شكل منتج جديد أو تقنية جديدة للإنتاج أو خدمة جديدة، مما يسمح بالنفاد إلى أسواق جديدة. (سايبى: 2012 ، ص 307)

التعريف الإجرائي:

هو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة وتسعى من خلالها إلى إضافة أو تعديل أو تحديد نظام أو برنامج معين يؤدي إلى الانتقال نحو الأفضل والأحسن على مستوى المنتج أو الخدمات.

(5) مفهوم المؤسسة:

أ- لغة: إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ Entrepreneur والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل يكتسي أهمية كبيرة، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

المؤسسة L'entreprise وكذا المصطلح المرافق وهو المقاول L'entrepreneur في القرن 15.(عاشوري: 2015، ص12)

يعرفها القاموس الفرنسي لاروس Larousse على أنها وحدة اقتصادية لإنتاج السلع أو الخدمات، واقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يقضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي: المؤسسات الخاصة وتكون ملكا لشخص أو شراكة بين عدد من الأشخاص متعاونين ومؤسسات عامة أو نصف عامة، العامة تكون مسيرة من طرف الدولة والأخرى باشتراك الأفراد والدولة معا وللمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها.

ومعجم العلوم الاجتماعية يعرفها على أنها وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط ويمكن تصنيف المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية، المشروع الخاص والمشروع العام والمشروط المختلط، يتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكا لشخص واحد أو كشركة أو مشروع تعاوني، والثاني بخضوعه لملكية الدولة أو هيئة عامة، والثالث باشتراك الأفراد والدولة (أو هيئة عامة) في ملكيته.(جبي: 2006، ص 15)

ب- اصطلاحاً: إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاق توحيد وتنسيق وهو جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل انشأ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على نظام عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات.

والمؤسسة هي مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا.(عاشوري : 2015 ، ص 12)

ومن خلال هذا يبرز لنا معنا آخر لمفهوم المؤسسة أكثر وضوحا يرى أصحابه أن المؤسسة هي: مجموعة من الأفراد ينظمون فيما بينهم بمقتضى قواعد موضوعية من أجل تحقيق أهداف مرسومة. هذا وتبقى كل التعريفات السابقة عامة للمؤسسة وفيما يلي تعريفات في المؤسسة خاصة بكل اختصاص على حدة:

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- **التعريف الثقافي للمؤسسة:** هي نمط عقلاني وثقافي يقام لتحقيق أهداف فرعية في النظام الاجتماعي.

- **التعريف الاقتصادي:** هي نمط من النظام الذي يوفر لأفراد المجتمع خدمات ومنافع مقابل أسعار معينة لتلبية أغراضهم الاستهلاكية الفردية أو الجماعية. (جبلي: 2006، ص17)
فالاقتصادي ينظر للمؤسسة من زاويته تخصيص الموارد الاقتصادية وكيفية اتخاذ الرقابات تحت ظروف عدم التأكد. (النجار: 2008، ص276)

- **التعريف الاجتماعي:** تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع مجموعة الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع. (جبلي: 2006، ص18)

ويعرفها العالم الأمريكي "تالكوت بارسونز" والممثل للنظرية البنائية الوظيفية على أنها نسق اجتماعي انشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتصور بارسونز التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من عدة انساق مختلفة كالجماعات وأن التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار كلي أكبر وأشمل هو المجتمع. (جبلي: 2006، ص18)

يضيف الاتحاد الجديد للبنائية الوظيفية بأن المؤسسة نسق اجتماعي فني يسود علاقة متبادلة بين هذه المتغيرات الأربع (البيئة – التكنولوجيا – عواطف الأعضاء – الهيكل التنظيمي). المشكلة للبناء التنظيمي للمؤسسة هذا عن الوظيفة أما عن العالم الألماني "ماكس فيبر" فهو رأي مخالف مع رأي بارسونز حيث يعتبر المؤسسة أنها مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة وأن المؤسسة نظام مغلق لا تتبادل التأثير مع المحيط الخارجي وتعتمد على إمكانياتها الداخلية لتحقيق الكفاءة. (السيد: 1983، ص83) وبالتالي فهو يرى أن الكفاءة هي الهدف المستبق الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وهو في هذا يختلف مع من يقول بأن المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع تتبادل معه التأثير وبناءا على كل هذا يمكن تعريف المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتبادل التأثير مع البيئة الخارجية وتسعى إلى تحقيق أهداف محددة وفق إستراتيجية دقيقة. (جبلي: 2006، ص17)

سادسا : الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة الإطار النظري أو المرجع النظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه والاستفادة مما وصلت غليه البحوث العملية سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعده ويكون له عونا مرشدا في إنارة طريقه لتقادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان. ومن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي.

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

1- الدراسة الأولى: تناول (بن عبد الرحمن الطاهر 2009) الدراسة الموسومة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وأجريت هذه الدراسة الميدانية على العاملين بمؤسسة سونلغاز بقسنطينة، طبيعة الدراسة تطبيقية مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، وتمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى توفر سمات السلوك القيادي التحويلي لدى الرؤساء والمشرفين بمؤسسة سونلغاز، وما علاقة هذا السلوك بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟

وكانت فرضية الدراسة العامة تتمثل في أن هناك علاقة ارتباطية بين سلوك القيادة التحويلية للمشرفين ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين والفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التأثير المثالي ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بعد التحفيز الإلهامي ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بعد الاستشارة الفكرية ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.
- هناك علاقة موجبة بين بعد الاهتمام الفردي ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

أما عن منهج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة بالنسبة لعينة الدراسة تضم 360 موظف، موزعين إلى ثلاث فئات سوسيو مهنية (الإدارات، التحكم، التنفيذ).

وهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية، وذلك من خلال الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز"، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

وبينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وتنطبق هذه العلاقة على الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي) منفردة في علاقتها مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

2- الدراسة الثانية: دراسة (خزار الاخضر 2011) بعنوان دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أجريت هذه الدراسة على مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً، طبيعة الدراسة تطبيقية مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات (تخصص مالية دولية).

مشكلة الدراسة: تكن في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد والمجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل؟

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أهم محددات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن استثمار الإبداع في المؤسسة؟
- ما هي محددات استثمار الإبداع كخلق ميزات تنافسية؟

الفرضية الرئيسية:

يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تخلق إبداعا ناجحا يحقق لها ميزة تنافسية يلبي رغبات الزبون ويستجيب لتوقعاته.

ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين مفادهما:

- الفرضية الأولى: لا يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسات حمام ربي.
 - الفرضية الثانية: لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة ومتغير الجنس.
- أما عن منهج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة المستخدمة هي الاستمارة أما عينة الدراسة تضم 700 عامل.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية. وقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة انه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع وتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، بمنح الفرص والتجاوز عن الأخطاء، وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع. في نفس الوقت العمل على تجنب المعوقات وتقاديرها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الخدمة الجديدة التي قامت وستقوم المؤسسة بإضافتها، من إنشاء قسم خاص بالصحة يشمل مجموعة من الخدمات الصحية بالإضافة إلى تجهيزات صحية حديثة تتمثل في مستلزمات علاجية باستخدام المياه المعدنية الصحية، كما ستقوم في المستقبل القريب بإنشاء فندق من أجل جلب أكبر عدد من الزبائن وتوفير لهم كافة الخدمات التي تضمن بها كسب ولأهم وكذلك لكسب مكانة تنافسية على المستوى المحلي والجهوي والوطني، وكل هذه المنتجات الخدمية سيكون زبائن المؤسسة راضين بها، وهو نموذج جديد تم تطبيقه على مؤسسة جزائرية من أجل معرفة نتائج التحسينات التي قامت بها أو ستقوم بها ومدى قدرة هذه المؤسسة على الإبداع ومدى استجابتها لتوقعات زبائننا.

3- الدراسة الثالثة: دراسة (سموم عائشة 2008) الموسومة بمكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها البحث عن العلاقة بين التنظيم الإداري لإدارة الجامعة ومستوى الإبداع الإداري.

وكان محور التساؤل العام يدور حول:

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- هل تتشكل خصوصيات التنظيم الإداري للجامعة عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى الإبداع في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟
- ما هي الخصوصيات الأساسية للعمل الإداري ضمن التنظيم الخاص بالإدارة الجامعية؟
- هل يشكل الطابع القانوني والإجرائي لهذا النوع من العمل الإداري عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري أم العكس؟
- كيف يمكن تطوير الإبداع الإداري في ظل التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

كما اعتمد في تحليلها على دراسة الحالة من خلال المسح الداخلي بواسطة الاستمارة لجمع البيانات حول رأي الموظفين في الإبداع الإداري والأساليب المتبعة لتطويره، وتم تحليل محتوى القوانين والمراسيم المحددة للعمل الإداري الخاص بالإدارة الجامعية.

أما عينة الدراسة، فقد تم إجرائها على عينة من القيادات الإدارية المختلفة للموظفين الإداريين وكان الاختيار متعمدا على كلية الفلاحة والبيطرة وكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، كما أدمجت المكتبة المركزية للجامعة.

وبلغ عدد العينة (127) مبحوث (رؤساء وممرضين) منهم عمداء ونوابهم، الأمناء والعاملون ومسؤولين المكتبات ورؤساء الأقسام والمصالح، وانتهت الدراسة بالنتائج التالية:

- إن فكرة القدرة والإمكانية المبادرة وحرية التصرف، طرح الأفكار والأساليب الجديدة في إدارة الجامعة تتخفف تدريجيا، ابتداء من مستوى الإدارة العليا التي يمثلها فئة الرؤساء، وصولا إلى المستويات القاعدية.
- ثم التأكد من أن خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني والإجرائي يعتمد على الأسلوب المركزي في حل المشكلات الإدارية.
- وجود ازدواجية في جهات إصدار القرار، وتدخل الصلاحيات، وطول السلم الإداري في الجامعة وهذا من شأنه إعاقة وصول الاقتراحات الصادرة من المستويات القاعدية إلى القمة.
- عدم تخصيص ميزانية لتحمل تكاليف العمل الإبداعي، إضافة إلى مساهمة أطراف التنظيم في تفشي ظاهرة عدم الإبداع لعدم امتلاكهم الإدارة الكافية للنهوض بمستوى الإبداع الإداري، ونقص الموارد البشرية المؤهلة على الإبداع الإداري، ووجود صراعات إدارية بين جماعات العمل.

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- عدم وجود جهود واضحة لتطوير نظام تسيير الموارد البشرية وأساليب العمل في الجامعة، بل تعمل على تطوير جانبها البيداغوجي أكثر من الإداري، ونقص الدورات التدريبية في مجال التسيير.

إن مشاركة الموظفين الإداريين في عملية التطوير التنظيمي ومعرفة المشكلات الحقيقية وإيجاد الحلول الابتكارية تبين أن الأسلوب المعتمد هو تخصيص وقت للحوار والنقاش والاستماع لآرائهم وتقديم مقترحات بفضل خبرتهم وقدرتهم المستمدة من الممارسة الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1- أوجه التشابه:

- من حيث متغيرات الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية من دراسة خزار الأخضر (2011) ودراسة سموم عائشة (2008) حيث تناولت متغيرات الإبداع الوظيفي.

كذلك تتشابه مع دراسة بن عبد الرحمن الطاهر (2009) حيث تناولت متغير القيادة التحويلية.

- من حيث المنهج: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة بن عبد الرحمن الطاهر (2009) ودراسة خزار الأخضر (2011) ودراسة سموم عائشة (2008) من حيث أنها اعتمدت المنهج الوصفي من أجل وصف وتحليل النتائج المتوصل إليها.

- من حيث الأداة: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة بن عبد الرحمن الطاهر (2009) ودراسة خزار الأخضر (2001) ودراسة سموم عائشة (2008) حيث أنها استعانت بالاستبانة من أجل جمع معلومات وبيانات الدراسة.

2- أوجه الاختلاف:

- من حيث الأهداف: تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي فهذه الدراسة تختلف عن دراسة بن عبد الرحمان الطاهر (2009) التي هدفت إلى الوقوف على حدود العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ودراسة خزار الأخضر (2011) التي هدفت إلى معرفة دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية. ودراسة سموم عائشة (2008) التي هدفت إلى التعرف على مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية.

من حيث مجتمع الدراسة: تستهدف الدراسة الحالية مجتمع العمال الإداريين ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة بحيث تختلف الدراسة الحالية عن دراسة بن عبد الرحمان الطاهر 2009 التي استهدفت مجتمع العاملين بمؤسسة سونلغاز بقسنطينة و دراسة خزار الأخضر 2011 التي طبقت على العمال بمؤسسة مركب حمام رابي سعيدة و دراسة سموم عائشة 2008 التي طبقت القيادات الادارية المختلفة

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

للموظفين الإداريين بكلية الفلاحة و البيطرة و كلية الآداب و العلوم الاجتماعية كما أدمجت المكتبة المركزية الجامعة الجزائرية.

الفصل الثاني: القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية.

تمهيد

أولاً: محددات القيادة التحويلية.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية.

ثالثاً: المقاربة النظرية للقيادة التحويلية.

رابعاً: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات.

خلاصة.



الفصل الثانى — القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية

تمهيد:

تعددت واختلفت النظريات والمداخل التي سعت إلى تفسير ظاهرة القيادة ، ولقد أدى هذا التعدد في النظريات وجود العديد من النماذج القيادة ، فالدراسات الأولى التي أجريت ركزت على صفات القائد وخصائصه ، أما الدراسات الحديثة نسبيا اتجهت لدراسة السلوك الفعلي للقادة ، ومن المداخل التي ركزت على سلوك القائد نجد نظرية القيادة التحويلية .

حيث تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية ، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة ، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور ، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر ، ومن أكفأها على مواجهة تحدياته .

الفصل الثانى ————— القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية

أولا : محددات القيادة التحويلية .

لقد حدد "Bass et Avolio" مكونات القيادة التحويلية في أربعة عوامل وهي:

1- التأثير المثالي أو الكاريزما: إن أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السوسيولوجي Masc Wiber خلال 1922 – 1963. (شين : 2017، ص 89) فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلا عليا يحتذي بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم.

وصف نورثهاون الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوار نموذجية لمرؤوسيه، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشئ الصحيح، ويكن لهم المرؤوسين احتراماً عظيماً، وغالبا ما يتقنون فيهم إلى حد بعيد، ويزودون المرؤوسين برؤية وشعور بالرسالة، إذ يصف عمال الكاريزما الأفراد المختصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحونها.

وتعتبر المثالية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف المرؤوسين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به ويصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يهتم بها القائد، وكثيرا ما ترتبط القيادة المثالية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يكون المرؤوسين منفتحين على القائد وأن القادة المثاليين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة، والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطر.

وقد أكد مرعي على أن التأثير المثالي يحدث عندما يتصف القادة بأنهم أنماط ورموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة اتجاههم، كذلك فإن سلوك القائد وممارسته اللتين تجسدان الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا في العاملين معه. في حين بين **جرين** وآخرون أن الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل والقوة، تعد من سمات بعد التأثير المثالي أو الكاريزمي. (يعقوب: 2012، ص 06)

2- الاستشارة الفكرية: وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية تطبيق أو تصرف فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية.

الفصل الثانى ————— القيادة التحويلية رؤية سوسيو تنظيمية

يعمل القائد الذي يروج الاستشارة العقلية بين المرؤوسين على إعادة فحص الاقتراحات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أو لا ويبحث عن تصورات مختلفة عن حل المشكلات، ويقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة.

ويرى **نوج** أن القائد التحويلي يستطيع إيجاد المناخ الذي يشعر به الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكارا جديدة للعمل وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بالمعنى الذي يؤدونه. في حين أشار **لوكس وهاولاد** إلى أن العقلانية وحل المشكلات والإبداع والتعزيز، تعد من سمات بعد الاستشارة العقلية. (يعقوب: 2012، ص 08)

3- الاعتبار الفردي: القادة التحويليين يولون اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق النمو، وذلك عن طريق قيام القائد بالعمل كمعلم أو مدرب، ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم إنشاءها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع. وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية للمرؤوسين من خلال سلوكياتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، وتوفير الاستقلالية للبعض الآخر ومعاملة البعض بحزم في المعايير المحددة.

ومما يشجع على نجاح الاهتمام بالأفراد، فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل: الإدارة بالتحوال التفاعل مع الأتباع بصفة شخصية، تفسير القائد للأحداث السابقة وإدراك اهتمامات الأفراد من خلالها. ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال ولذلك يسمى هذا البعد ببعد الاستماع. إن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمتع بشكل فعال للأتباع، والمهام التي يقوم بها، هي عبارة عن أدوات لتنمية الأتباع، وبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب، ليعرف القائد إذا كان الأتباع يحتاجون إلى توجيه إضافيا وإلى دعم وتقييم تقدمهم ونموهم، وهذا ما يجعل الأفراد يملكون إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية والدوافع للقيام بمهامهم، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم.

يرى **"Burns"** إن القيادة التحويلية والتبادلية هما النهايتان المتقابلتان لسلسلة مستمرة، أما **"Bass"** فيراها كبعدين متميزين، مما يتيح للقائد أن يكون إجرائيا أو تحويليا أو كلا الأمرين معا. (شين: 2017، ص 91)

4- الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية): عمل **أفوليو ويامارينو** على إضافة بعد آخر جديد للأبعاد أشار إليها **Bass** وهو بعد الدافعية الإلهامية، وقد عرف **توج** 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، فالقادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحدث بحماسة عما يجب انجازه، ويتحدثون بتفاعل

الفصل الثانى ————— القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية

عن المستقبل، ويضعون الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويؤكدون على أهمية وجود حس جماعي برسالة المنظمة، ويعبرون عن ثقة بأن الأهداف ستتحقق.

وأكد أفيليو ويامارينو أن بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة شيئاً غير قابل للبحث وأن بعد التحفيز من خصائص القادة الفطرية، بمعنى أن الكاريزما ما هي إلا نوع من الموهبة التي لا يتم إكتسابها أو تغييرها، أما شندرنا فقد أشار إلى أن القادة التحويليين 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 تكون الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة. (يعقوب : 2012 ، ص 08)

ويرى "Stogdill&Bass" إن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي:

1- اللغة: وهي الشكل المتكامل بالاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين،

2- الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد،

3- الصورة الذهنية: وهي انصياح صورة في الذهن. (الرقب: 2010، ص 17)

5- التمكين: التمكين هو احد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذي يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أني أخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف. (الغزالي : 2012 ، ص 30)

ثانيا : أهمية القيادة التحويلية .

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة. وقد ناقش الباحثين العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي:

الفصل الثانى — القيادة التحويلية رؤية سوسيو تنظيمية

(1) أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا.

(2) صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثيرهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالة المديرين. فيقول باس "إنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري ...". ويقول أيضا "لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة". ويؤكد هذا الاتجاه أيضا الدكتور السيد الهواري، حيث يقول "لقد أظهرت مشاهدتنا ... ومن خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الاشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيدا، وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي".

(3) تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة. وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

(4) إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية. (الغامدي: 2011، ص 21)

ثالثا : المقاربة النظرية للقيادة التحويلية.

توجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة سوف نتطرق لبعض مضامين هذه النظريات وهي كالتالي:

1-نظرية السمات:

ظهرت هذه النظرية مع بداية القرن الـ20، حيث تدور فلسفة هذه النظرية حول (الفريجات: 2009 ، ص243) مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم، وقد صنف رالف ستودجيل هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية، وتتمثل بالشكل، ونيرة الصوت، والحجم، والوسامة، ...الخ وصفات نفسية كالحماس، والثقة، والقدرة على المبادأة والنصح الاجتماعي، أو توفر الحاجة للإنجاز والخلق الجيد،

الفصل الثانى ————— القيادة التحولية رؤية سوسيوتنظيمية

وصفات أخرى ذهنية كالذكاء، والقدرة على التفكير والتحليل، والشجاعة ما إلى ذلك.(القيوتي: 2009، ص201)

ويرى أوردواي ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في 10 صفات هي: الطاقة الجسمية، والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات للصدقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل من اجل تطبيق التكامل، الخبرة الفنية، القدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين.(رشوان : 2010، ص57)

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن، على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة.(العميان : 2008، ص264) وقد ركزت جل اهتماماتها على صفات القائد ذاته واعتبرتها هبات من الطبيعة، وأهملت آثار البيئة الخارجية في التأثير في هذه الصفات أو (السمات). ولذلك فإنها تعد نظرية قاصرة عن إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها أساس لتحديد صفات القائد بشكل دقيق.(الشماع: 2007، ص229)

وبعد فشل نظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد واضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظرية السلوكية للقيادة وسنتعرض فيما يلي لأبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد.(حسن: 2004، ص256)

2-النظرية السلوكية:

ينطلق أصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل.(القيوتي: 2009، ص202) ويقوم هذا الاتجاه في دراسة القيادة على افتراض أن هناك بعض القادة يولدون والبعض الآخر يمكن إعدادهم عن طريق السلوك المناسب والمهارة المكتسبة. بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها، ففي عام 1950 بدأت دراسة سلوك القائد، وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي، وهو ما دعى كثيرا من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي،(خلف : 2010 ، ص17) حيث كانت هناك دراسة من قبل ولاية أوهايو من قبل مجموعة من المختصين (فليشمان وهاريس وستوجد، وشارتل) وكذلك دراسة جامعة ميشيغان (لرتسيس ليكارت) فإنها كشفت عن أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى أما على المهمة ومتطلباتها الفنية والوظيفة أو على العامل وحاجاته، وبالتالي فإنهم يكونون أما قادة موجهون إلى المهمة أو قادة موجهون إلى العامل، وإن القائد الأفضل هو الذي يحقق الاهتمام العالي بالمهمة والعامل على حد سواء، وإن القائد الأفضل هو الذي يخلق الاهتمام العالي بالمهمة والعامل على حد سواء، وعند

الفصل الثانى — القيادة التحويلية رؤية سوسيو تنظيمية

ربط نتائج هاذين الدراستين بأسلوب القيادة فان القادة الموجهين للمهمة عادة ما يميلون إلى الأسلوب التسلسلي القائم على المركزية وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، في حين أن القادة الموجهين إلى العاملين يميلون عادة إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاورات وتشجيع المشاركة.(نجم: 2015، ص75)

وقد ركزت هذه النظرية على أن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، فبدلاً من التركيز على السمات والخصائص، أصبح التركيز على سلوك وتصرفات وأفعال القائد، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة، وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد، وإذا كان احد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن، وهكذا يتدرب القائد على مهارات استخدام هذا الأسلوب.(الفريجات: 2009، ص244)

3-نظرية الموقف:

تنسب هذه النظرية إلى فريدريك فيدلر (Fredrick Fiedler)، (الفريجات: 2009، ص249) وهي من أهم النظريات البارزة لتطوير القيادة، (جاد الرب: 2005، ص311) حيث بدأ فدلر أبحاثه في إيجاد العلاقة بين سلوك القائد وأدائه واهتم بتحديد فيما إذا كان القائد المتسامح تجاه مجموعة أكثر أو أقل احتمالاً بالحصول على إنتاج مرتفع قياساً بالجماعة التي يقودها قائداً صلباً وصارماً (غير متسامح) ولقد طور فدلر وزملائه استقصاء للكشف عن اتجاهات الأفراد نحو التعاون مع الزملاء سمي باستقصاء التفصيلات الأدنى للعمل مع الآخرين وكان الاستقصاء يتطلب من المستجيب بيان الأشخاص الذين ينظر إليهم بأفضلية أقل في التعاون والعمل معهم. ولقد وضعت نقاط أو درجات لكل سؤال ثم قدم فدلر وزملائه افتراضاً هو أن النمط السلوكي للقائد يعتمد على ما إذا كان موقف الجماعة إيجابياً أو غير اعتيادي بالنسبة له وكان الموقف أو الحالة تتضمن ثلاث أبعاد هي:

1. العلاقة بين القائد ومروسيه والثقة بينهم، والولاء والحب، والصداقة... الخ.
2. هيكل العمل: تنظيم العمل، برمجته، وضع الأهداف وتوضيحها، تحديد الأدوار،... الخ.
3. قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إجبار المرؤوسين للانصياع له وتقبل قيادته. (عباس: 2004، ص18)

كما تقوم هذه النظرية على أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. ذلك لان متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله.(عبد الباقي: 2004، ص282)

الفصل الثانى ————— القيادة التحويلية رؤية سوسيو تنظيمية

ولقد توصل فدلر من خلال تحليله للنتائج إلى أن النمط القيادي المناسب والذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند على ايجابية الموقف الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائماً فإن القائد الأكثر فعالية هو الذي يتبنى فلسفة تحقيق الهدف أي يكون تركيز القائد على الإنتاج والإنتاجية أما إذا كانت الظروف غير ملائمة كلياً وفق الأبعاد الثلاثة يبقى الاتجاه نحو الإنتاج والإنتاجية هو النمط الأكثر فعالية، وإذا كانت الأبعاد الثلاثة متوفرة بدرجات مختلفة أو مزيج غير متوازن فإن القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون فعالاً أكثر. (عباس: 2004، ص 19)

4- نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، (الرقب: 2010، ص 35) وعرفت باسم Theory Leadership Full-Trans (الساعاتي: 2015، ص 15) وقد احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين، وتحسين أدائهم، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.

وضعت نظرية القيادة التحويلية من قبل (Burns 1978) حيث أعاد 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 في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة.

ولقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية التسعينات من القرن العشرين فجاء (Bass 1990) وطور مقاييس لقياس القيادة التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، وقد اختلف (Burns & Bass) في مفهومها للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط:

1. رأى (Burns) أن أداء المرؤوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو الشهير بينما أكد (Bass) أن ارتفاع مستوى ورغبات وحاجات المرؤوسين لأعلى في هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي.

2. أكد (Burns) أن للقيادة التحويلية اثر جيداً وإيجابياً 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.

الفصل الثانى — القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية

3. رأى (Burns) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب النقائها في نقطة محددة، في حين رأى (Bass) أن القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي وتبادلي) وأن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم. ويشار إلى أن فكرة القيادة التحويلية قد نشأت مع التاريخ النفسي للقيادة السياسيين، وربما أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية والقيادة التبادلية هو (Burns 1978) فالقائد السياسي التبادلي يقدم وعدا للناجحين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستويات حاجات ورغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم حاجات ماسلو من أجل الاستحواذ على شخص الناخب، وبالتالي تحدث عملية استثارة مشتركة يتم تحويل التابعين على إثرها إلى قادة ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية. (الرقب: 2010، ص 13)

رابعا : التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات .

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

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

(2) **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، والتجارة، والسياسة، والاقتصادية، والعسكرية، والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ومتفتح في نفس الوقت، أن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتسعى لتعظيم القائد من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطلة.

(3) **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه

الفصل الثانى ————— القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية

القيادات التحويلية العالمية وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات، ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن حلول منافسة.

(4) الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام للاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز منتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدا القادة الإداريون التحويليين يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة.

(5) التحديات التكنولوجية: وهي تشكل احد التحديات الكبرى التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات والاستخدام الأمثل لها، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك أن التغيير هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عدد هائل من الميزات كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة.

(6) اتخاذ القرارات في العالم المتغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير وغير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. (الغازمي: 2006، ص38)

الفصل الثانى — القيادة التحويلية رؤية سوسيوتنظيمية

خلاصة .

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة. ومن الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها هي تأثير القائد التحويلي في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

الفصل الثالث: الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

تمهيد

أولاً: محددات الإبداع الوظيفي.

ثانياً: أهمية الإبداع الوظيفي.

ثالثاً: المقاربة النظرية للإبداع الوظيفي.

رابعاً: معوقات الإبداع الوظيفي.

خامساً: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي.

خلاصة



الفصل الثالث — الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

تمهيد:

إن مما لا شك فيه أن الإدارة الروتينية التي تقوم بواجباتها الاعتيادية لم تعد مقبولة، وذلك بسبب التعقد المتنامي للمؤسسات، وارتفاع مستوى تأهيل العاملين، والتنافس المتزايد مع المؤسسات الأخرى، والإلحاح الشديد على تبني مفهوم المساءلة وتطبيقها فعليا في ميدان العمل، ولكي ترتقي الإدارة إلى مستوى التعامل مع التحديات السالفة الذكر والتغلب عليها، لابد لها من أن تصبح إدارة إبداعية تؤمن بالإبداع وتمارسها في عملها التنظيمي، وإدارة الإبداع لا تعني أن يكون المدير نفسه مبدعا فقط، بل أن يخلق بيئة إبداعية حافزة للإبداع، ومناخا إبداعيا يحض على الإبداع، ويدفع إليه، ويحتضن مخرجاته ويعمقها بما يعود على المؤسس بالتميز والريادة، والقدرة على تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الفعالية.

الفصل الثالث ————— الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

أولاً: محددات الإبداع الوظيفي.

1- الأصالة **Originality**: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمقيدة وغير المرتبطة

بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى.

ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي: "المقدرة 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". والأصالة تشمل على ثلاث 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 لها.
- والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي:

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها.

- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصورات هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة. فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع. بل يعد بعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ومن جانب آخر لا بد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية. فقد نبه (بيفرج) إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة. وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الإبداع، ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذلك.

2- المرونة **Flexibility**: وهي 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 موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.

ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:

الفصل الثالث — الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

أ- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا. وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك لينتق مع الحل السليم.

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا: يتم الكشف عن عدد من التنقلات من فكرة إلى فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص. ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التنقلات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها. (العجلة: 2009، ص 29)

3- **الطلاقة Fluency:** وتعني الانطلاق بالتفكير خارج حدود الزمان والمكان والأفراد والظروف وتحرير العقل من أي قيود ومحددات تحجم قدرات المدير المبدع من التفكير، فينتقل إلى كافة الاتجاهات وكافة التوقعات المتعلقة بالحدث أو الموقف أو المشكلة أثناء الحدث أو بعد الحدث أو قبل الحدث، وطرح كافة البدائل الممكنة ذات العلاقة ومناقشتها بالإضافة أو الزيادة أو بالحذف والنقصان بالتفكير في كل الاتجاهات والزوايا الممكنة خارج إطار تفكير كل السابقين والحاليين مما يمنح العقل للمدير المبدع القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمتراذفات والأفكار والتطورات والاستعمالات من خلال البحث الموسع في مخزون الذاكرة من معلومات ومعارف وتجارب وممارسات لها علاقة بالموضوع بهدف إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، وللمدير المبدع قدرة عقلية متفوقة من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن هذا الموضوع أو المشكلة أو الموقف المبين وسمة الطلاقة في الموهبة الإبداعية لدى الشخص "المدير" لا تعني هنا أن جميع المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط الوقت، أو يجب أن ينتجوا بسرعة أو لا ينتجوا أبدا. ولكن معناه أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار وفي وحدة زمنية، فإنه إذا تساوى الاعتبارات الأخرى يكون صاحب حظ أكبر في إبداع أفكار ذات معنى، وبالتالي فإن عامل الزمن في إنتاج الأفكار من حيث العدد والكيف يعتبر ميزة ثقافية إبداعية بالنسبة للمديرين المتميزين. خصوصا عندما يكون الموقف أو المشكلة موضوع التفكير نحتاج إلى أفكار أو بدائل فورية، فإن

الفصل الثالث ————— الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

قياس الطلاقة يكون في عدد الأفكار مقارنة بالزمن، وخصوصية المفاضلة بين هذه الأفكار ودرجة خروجها عن المألوف أو التقليدية السائدة في المؤسسة أو المنظمة.

ولطلاقة ثلاثة عوامل تجعل المدير المتميز بها صاحب قدرات إبداعية فذة، وهي:

أ- **الطلاقة الفكرية:** وهي علاقة مرتبطة بنسبة توليد كمية من الأفكار والفكرة المولودة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة، أو قد تكون مركبة معقدة كعنوان قصة، أو جملة تعطي أفكار موحدة، اعتمادا على شروط معينة في زمن محدد.

ب- **الطلاقة اللفظية وطلاقة الكلمات :** وتعني قدرة الشخص على توليد أكبر عدد ممكن من الكلمات أو الألفاظ أو المعاني وفق محددات معينة. وبما يدل على الثراء المعرفي اللفظي والثراء الكبير من الكلمات والمعاني التي تمكن الشخص "المدير" من التعاطي بثقة لفظية ومعرفية ذات معاني مع المشكلات والمواقف والأزمات كل يحسب متطلباته من الألفاظ والكلمات والمعاني التي تخدم الغرض أو الهدف المنشود من ذلك، والطلاقة اللفظية وطلاقة الكلمات تمنح العقل القدرة على التحليل وطرح البدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة والتي يمكن تركيب بعضها أو تحليل بعضها ليصل الشخص "المدير" في النهاية للكلمات والمعاني والمفاهيم الإبداعية الابتكارية التي تخدم المشكلة موضوع التفكير.

ج- **طلاقة الأشكال:** وهي قدرة الشخص على الرسم أو التصور الذهني للأشكال في رسوم سريعة بعدد من الأمثلة والتفصيلات عند الاستجابة الذهنية أو العقلية كمثير ثم إدراكه فورا، فمن الواضح أن الإبداع في أغلب الأحيان يحدث بصورة تلقائية، فمن طرق دراسة خطوات عملية الإبداع النظر إلى الأفراد المبدعين عندما يكونون في حالة تدفق إبداعي بمعنى أن يكونوا داخل العملية الإبداعية قلبا وقالبا يمكن على سبيل المثال، الخوض في عالم الرسم وملاحظة رسام في أثناء إبداعه إحدى اللوحات ماسكا فرشاته وألوانه، يحاول الشخص "المدير" في هذه الأثناء أن يبحث عن الخطوات المشابهة التي من الممكن أن تكون مفيدة له للوصول إلى الفكرة الإبداعية المطلوبة داخل مؤسسته.

وبما أنه من الممكن تعلم الإبداع في المؤسسات أو المنظمات من خلال دراسة الإبداع في الفنون، فمن الممكن أيضا دعم الإبداع المؤسسي من خلال الخوض في عالم الفنون، حيث يمد الفن المؤسسات أو المنظمات بالخصائص الآتية:

- 1- يخدم الفن كلا من الأهداف الفردية والجماعية.
- 2- يرحب الفن بحدوث مفاجآت سارة ويشجع على الانتعاش بعد تجربة الفشل.
- 3- يمنح الفن المديرين الفرصة للبدء في بناء الثقة في الحس والإبداع لديهم.

الفصل الثالث — الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

4- يزيد الفن الثقة في استخدام أساليب جديدة أو التفكير بأسلوب جديد، وبالتالي فإنه يمكن تعلم الكثير من مفاهيم الإبداع وإداراته في المؤسسات والأجهزة الإدارية والمنظمات من خلال دراسة الإبداع في الفنون. (الكليبي: 2012، ص75)

4- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات 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 التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا.

حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة اتجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف الذي دفعته للتفكير ويؤمن بها.

5- المخاطرة والتحدي:

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها. وهو السلوك المتعلق بعملية الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحركها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها. (خلف: 2010، ص40)

6- القدرة على التحليل:

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع "شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة". (القريوتي: 2000، ص305)

ثانيا: أهمية الإبداع الوظيفي .

لقد أصبح الحديث عن الإدارة والتطوير والإبداع أمرا مألوفا بين أوساط الكتاب والباحثين والمديرين، وهو يمثل احد محاور المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، وينظر الكثير إلى إدارة الإبداع على أنها عامل للمنافسة ويكون بالغ الأهمية والحيوية، فالإبداع مورد مهم ينبغي تعزيزه وتطويره،

الفصل الثالث — الإبداع الوظيفي رؤية سوسيو تنظيمية

وعدم السماح بهدره في ضوء التكاليف العالمية المرتبطة بالموهب المبدعة والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمام وعناية لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بقائها، وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة أو الكوكبة، والمنافسة الشديدة والاتفاقيات الدولية بشأن حرية التجارة، والثورة المعلوماتية، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، وبناء ثقافة تساند النشاط الإبداعي لتحقيق العدالة.

كذلك تبرز أهمية فيما يلي:

- تطوير وتنمية المعارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يوضح للعاملين مسارات التطور والتجديد في منظماتهم.
- يساعد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
- يدفع الأفراد للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة. (حريم: 2009، ص308)

ثالثاً : المقاربة النظرية للإبداع الوظيفي.

لقد 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:

- 1- **نظرية (March & Simon):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ توجه 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 الداخلية.
- 2- **نظرية (Burns & Stalker):** وكانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

الفصل الثالث — الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

3- **نظرية (Wilson):** بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث المتباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة 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. (مسلم: 2010، ص 16)

4- **نظرية (Harvey & Mill):** قد استفادا مما قدمه كلا من (Marck & Simon) و (Burns & Sralker)، فإنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وضعوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) 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 سابقا (الخبرات السابقة)، وأيضا 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 التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

5- **نظرية (Hang & Aiken):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة. (سايبى: 2012، ص 309) وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

1. **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
2. **الروتينية:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
3. **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهداف وهذا ما جاء به (Marck & Simon).
- 6- **نظرية (Zoltman & Others):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة

الفصل الثالث — الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقة الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. (مسلم: 2012، ص18)

رابعاً: معوقات الإبداع الوظيفي.

على إدارة السلوك التنظيمي تجنب الوقوع في شرك تعويق الإبداع وكنتم فرصه وذلك بالعمل على إزالة أو تخفيف المعوقات التالية:

1- المعوقات الشخصية/الفردية: من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- عدم القدرة على تحمل المخاطر.
- الميل إلى الاعتماد على الآخرين.
- الخوف من الرؤساء.
- الخوف من الوقوع في الخطأ. (السلمي: 2004، ص752)
- عدم المرونة.
- إحساس الفرد بعدم أهميته.
- الخوف من الفشل (بطاح: 2006، ص111)
- تجنب الغموض.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج التخصص.
- اعتقاد الفرد أنه ليس مبدعاً
- الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحمق.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

البحث باستمرار عن الجواب الصحيح. (حريم: 2003، ص314)

2- المعوقات النفسية: وهنا يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل الأفراد، ويقيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف.

فقد نظر على أذهان بعض الأفراد أفكار جديدة، ولكنهم سرعان ما يطردونها ولا يتابعون التفكير فيها خوفاً من فشلهم في تحقيقها، أو لنقص ثقتهم في أنفسهم، أو اعتقاداً بأنهم غير قادرين على أن يتحملوا مسؤولياتها، لذلك فإن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر وإذا تكرر الخوف من الفشل فإنه يؤدي إلى الخمول والتخاذل والفرار ونقص الثقة ويرسخ في ذهن الفرد صورة غير صحيحة عن نفسه، متميزة بعدم الثقة وعدم القدرة على التجديد.

الفصل الثالث — الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

ولا شك أن مهمة القيادة والمنظمة هي مواجهة هذه المعوقات عن طريق التدريب وتوفير البيئة المناسبة للإبداع وتشجيع الأفكار وتقديم العمل الإبداعي وإبرازه والاعتراف بالأفكار الجديدة وتشجيعها وتشجيع روح المخاطرة وغرس القيم والمفاهيم والمعارف التي تنمي لدى الفرد ثقته بنفسه، والعمل القائم به وثقته في الآخرين، لذلك فالشخص الذي يؤدي وظيفته بفكر واع وعقل متفتح ونفس مستعدة للتطوير هو الذي يستطيع أن يبدع ويبتكر في عمله طالما أن هناك مساندة من رؤسائه وبيئة عمله، ويقع على القائد عبء توفير الإبداع والابتكار في المؤسسة وتوفير المناخ الملائم لذلك. (قنديل: 2010، ص148)

3- معوقات من قبل المدير: إن ممارسة المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع، ويشير الكاتب كاتنر (Katner) إلى القواعد العشرة الآتية التي تشمل الإبداع :

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقه يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم.
- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينقد كل منهم الآخر.
- النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكراراً.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقاً، والطلب من العاملين انجاز ذلك بسرعة.
- وقوف كل شيء، أن لا ينسى انه هو المستوى الأعلى، ويعلم كل شيء هام عن العمل. (حريم:

2003، ص315)

4- المعوقات الإدراكية: الإدراك هو تصورنا ونظرتنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ثم تكون اتجاهات وأفكار ومعاني وصفات نلصقها بالناس والأشياء وكثيراً ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات هي:

الفصل الثالث ————— الإبداع الوظيفي رؤية سوسيو تنظيمية

- خطأ الإدراك: فقد نرى في الشخص صفة هي ليست موجودة فيه فعلا، فقد نرى آبا يعنف ابنه ويوجه إليه لوما شديدا فنصف هذا الأب بأنه قاس بينما هو ليس كذلك، ولكن هذا من واقع حبه له فهو يريد شخص مثاليا، مع أن هذا التصرف من الأب لا يبين شخصا مثاليا بل العكس فالعنف الأبوي من أكثر الأسباب لتحطيم الشخصية حتى وإن كانت نية الأب حسنة.
 - خداع الإدراك: وينتج هذا عن أسباب حسية ونفسية كأن يخدع الفرد في إدراك الشيء إدراكا جيدا.
 - ضيق الإدراك: ويعني أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاده أو زوايا أو خصائص معينة.
- وتشكل هذه المشكلات الثلاث معوقا يحول دون الإبداع وضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة. (العميان:

2008، ص 402)

- 5- معوقات تنظيمية: وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا تتناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالا للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- 6- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: قد تقم القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع وكذلك فغن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا ميسرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتنميته. (حريم: 2003، ص 316).

خامسا: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي:

ظل التحولات السريعة التي تعيشها المنظمات والتي فرضتها ظاهرة العولمة، وما نجم عنها من تسارع تكنولوجي وانفجار معرفي واشتداد في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وبغرض التكيف مع المتغيرات المحيطة وتحقيق التميز في الأداء، كان لزاما عليها التركيز على الرأسمال الفكري وبالذات على العنصر البشري والذي يمثل اليوم أساس التسيير الحديث.

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الوظيفي والقيادة التحويلية و الدراسات التي تمت في هذا المجال، يلاحظ أن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر إنه هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي.

وبناء على ما سبق ، فإن للقيادة تأثيرا مباشرا وقويا على سلوك مرؤوسيه ، وأنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وملموسا ، وتأكيدا لهذا يرى كل من (HAGE & DEWAR 1973)

الفصل الثالث ————— الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

أن كثيرا من الاختلافات الموجودة بين المنظمات في درجة التجديد والتطوير سببها الإخلاف في قيم وسلوكيات القادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر، وإن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، زيادة على ذلك فإن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم ويتم ذلك من خلال تشجيعهم وإعطاء الحرية في إبداء الآراء و المشاركة ، 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 وأن يزرع روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه حتى يدفعهم إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم . (مرزوقي)

الفصل الثالث — الإبداع الوظيفي رؤية سوسيوتنظيمية

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع أصبح سمة مميزة في المنظمات ويقدم أفكار جديدة لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة شديدة التنافس فالإبداع إذا هو عملية خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد والمجتمع والمنظمة.

كما وجدنا أن القيادة التحويلية تلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع الوظيفي وذلك بواسطة سحر الشخصية التي يتمتع بها القائد من خلال التأثير الكاريزمي، توفير المناخ الملائم للإبداع من خلال التحفيز الإلهامي إعطاء هامش من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات من خلال الاستشارة الفكرية والحرص على عدم التمييز بين العاملين من خلال الاعتبار الفردي.

الجانف الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع : المقاربة الميدانية للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة .

1- المجال المكاني .

2- المجال الزمني .

3- المجال البشري .

ثانيا : المنهج المستخدم .

ثالثا : أدوات جمع البيانات .

رابعا : أسلوب اختيار العينة وطريقة انتقائها .

خلاصة



تمهيد:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأهم عناصرها النظرية ، يعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسة، وهذه الخطوة التي تعتبر من أهم الخطوات في البحث السوسيولوجي، إذ تشمل المراحل المساعدة للوصول إلى إجابة من الميدان للتساؤل المطروح، وذلك لما يتضمنه هذا الفصل من شرح وتفصيل للإجراءات والوسائل التي ستتبع في الدراسة لجمع البيانات والتي ستشكل قاعدة الحصول على النتائج وبالتالي تحقيق الهدف من البحث .

وصولاً لذلك يتضمن هذا الفصل عدة عناصر، متمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

يعتبر تحديد مجالات الدراسة في البحوث الاجتماعية ذات الطابع الميداني أمر ضروري في هذا النوع من الدراسات، وذلك لأن الظواهر الاجتماعية المدروسة في مثل هذه العلوم قابلة للتغير في إطار تغير المجالات، المكانية، البشرية والزمنية، وبالتالي تتغير نتائج البحوث لهذه الظواهر بتغير المجالات الثلاثة أو حتى بتغير مجال واحد من المجالات الثلاث ، هذه المجالات تتحدد انطلاقا من عنوان الدراسة أو البحث المطروح والهدف منه وهو ما نفصل فيه كما يلي:

1. **المجال المكاني:** يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة والذي يعد منشأة حديثة بعد التحول الذي عرفه سنة 1997، باعتبار الصيرفة الإلكترونية جزء لا يتجزأ من مشروع الإصلاح المالي الذي تقوم به وزارة المالية على مستوى البنوك منها بنك "BADR" الذي يعرف على أنه مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي والتجاري أنشأت في 13-03-1982 بموجب المرسوم الرئاسي 106/82 برأس مال قدره 33.000.000.000 دج ، أوكلت إليه قبل سنة 1986 مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي، ومع مرور السنوات تعددت نشاطاته حيث بدأ بتدعيم فروعه على مستوى التراب الوطني ، ليحقق ما كان يصبو إليه إذ بلغ عدد وكالاته عام 1985 نحو 286 وكالة و31 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف.

ونظرا لكثافة نشاطه ومستواه فقد صنف من قبل قاموس مجلة البنوك لطبعة 2001 في المركز الأول في الجزائر و608 عالميا في أصل 4000 بنك.

وتجدر الإشارة إلى أن القانون المؤرخ في 12/1986 قد تم تعديله وتكميله بالقانون رقم 66 / 88 المؤرخ في 12 / 01 / 1988 وقد عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات بعد سنة 1986 نتج عنها بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية منها BADR ، الذي تم تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 106/82 حيث اعتبر آنذاك كوسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي وأهم ما جاء به آخر قانون معدل رقم 10/90 المتعلق بالنقد والقرض، استقلالية المؤسسات حيث تم تحويل بنك BADR إلى شركة ذات أهمية و إنشاء سوق مالي ونقدي كوسيلة جديدة للتمويل.

وأهم ما يميز بنك BADR حسب آخر قانون معدل هو تمويله لقطاعات الاقتصاد الوطني وهو بنك متكامل يساهم في تحقيق العمليات البنكية المتعلقة بتمويل الاستغلال من خلال شبكة الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني التي تساهم في تقديم أحسن الخدمات.

الفصل الرابع ————— المقاربة الميدانية للدراسة

وتعتبر الوكالة المحلية للاستغلال هيكلًا مصغرا للجهاز البنكي ونقطة بيع لمجمل منتجاته إذ تسعى جاهدة لتجسيد وتحقيق أهدافه العامة.

وقد تم إنشاء الوكالة المحلية بالمسيلة في فيفري 1983 على أنها وكالة مركزية تتعامل مع ثلاث فروع (عين الملح، بوسعادة، حمام الضلعة) قد بدأ العمل بهم على التوالي 1984-1888 وكانت الوكالة المحلية للاستغلال 904 تابعة لفرع BADR الجلفة ، ثم في 2003 تم فصل الوكالة المركزية على الـ G R E فأصبحت عبارة عن الوكالة المحلية للاستغلال A L E التي أصبحت تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال .

وتتضمن حاليا العديد من العمال ورقمها في التسلسل البنكي هو 904، وتتميز هذه الوكالة بكثرة عملياتها بالمقارنة بالوكالات الأخرى حيث سمح لها بالقيام بالتجارة الخارجية.

مقر الوكالة 904 بالحي الإداري الجديد وسط المدينة مع المجمع الجهوي للاستغلال.

تنظيمها :

يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك وهذا لأنه من يحدد مسؤولية كل هيئة داخل هذا النظام ويبين دورها.

- **المديرية العامة :** يترأس وكالة المسيلة مدير يعد المسؤول الأول على تسيير برامجها.
- **الأمانة العامة (السكرتارية) :** يتم فيها استلام البريد الوارد والصادر للبنك وإلى البنك بالإضافة للأعمال المكتبية.

وتتضمن هذه الوكالة واجهتين:

1. **الواجهة الأمامية:** وتسمى بالبنك الجالس، ذلك أن العميل الدائم للبنك يقوم بالجلوس فيها، ويعمل الموظف بالبنك الجالس على تلبية متطلبات واحتياجات العميل وتندرج ضمن هذه الواجهة مجموعة من المصالح:
- 1- **مصلحة الصندوق:** تجسد التعاون اليومي بين الوكالة -البنك- والعميل وتتكون من صندوقين أحدهما خاص بالعملة الأجنبية ويضم كل من:
- **فرع الشيك:** يسيرها الشباكي الذي يقوم بعملية الشباك، حيث يدفع الساحب بطلب من هذا الأخير، وهذا طبقا لافتراض وجود رصيد موجب للساحب.
- **فرع التمويل:** يتم نقل مبلغ من حساب لآخر وهو تمويل مباشر.
- 2- **مصلحة المصالح الحرة:** وفيها يتم القيام بالاستجابة إلى طلبات العمل المختلفة

الفصل الرابع ————— المقاربة الميدانية للدراسة

3- **مصلحة المكلفين بالزبائن:** وهي أهم قسم في الواجهة الأمامية، حيث تقوم بعدة مهام من بينها:

- استقبال الزبائن وتوجيههم .

- استقبال الملفات المختلفة ومن أهمها ملفات طلب القرض ، ملفات التجارة الخارجية، وتدرج تحت هذه المصلحة ثلاثة فروع وهي الموزع، مستخرجات الحسابات ،مجلس الحسابات.

II. **الواجهة الخلفية :** تسمى بالبنك الواقف ويندرج ضمنها مجموعة من المصالح:

1- **مصلحة القروض :** وهي من المصالح المهمة ، تقوم بدراسة طلبات القروض ، وبعد الدراسة الكاملة والدقيقة للمشروع تمنح القروض بمختلف أنواعها وأشكالها ، وتأخذ مقابل ذلك ضمانات يتم تحديدها من طرف المكلف بالدراسات على أساس الثقة والمركز المالي للزبون ، لضمان و استرداد مبلغ القرض كاملا مع قيمة نسبة الفائدة.

2- **مصلحة المكلفين بالتجارة الخارجية :** فالبنوك في قيامها بالتجارة الخارجية تعتمد على مبدأ أن جميع المعاملات المالية مع الخارج يجب أن تمر بالبنوك المعتمدة لهذا الشيء وذلك لما يلي:

- تطبيق ومراقبة تطبيق قانون الصرف من قبل البنوك.

- عملية المتابعة على التجارة الخارجية .

3- **مصلحة الخلفية القانونية :** تتولى هذه المصلحة إجراء عمليات خاصة بالجانب القانوني منها:

- إجراء عمليات الوراثة.

- إجراء عمليات الحجز.

- عمليات المصادقة على الملفات والقروض.

4- **مصلحة الإدارة والمحاسبة :** تقوم هذه المصلحة بتتبع ملفات العمال وإدارة أعمال البنك.

5- **مصلحة الاستشارة القانونية والمنازعات:** وتختص بمتابعة القانون الداخلي للبنك وهي مكلفة بالمنازعات، تسير من طرف خبير في المحاكم.

6- **مصلحة المكلفين بالمقاصة الآلية :** تقوم بالإشراف على عدة غرف مماثلة في إقليم معين.

المهام الإستراتيجية لـ BADR :

باعتبار أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR مؤسسة عمومية اقتصادية فإن الدور الأساسي المرتبط به هو :

- تقدم خدمات للعملاء بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية

- إجراء عمليات الإيداع والسحب، وتنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية الخاصة بالقرض، والخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسير أمواله أو استخداماته.

- إضافة إلى مهامه المتعلقة بقطاع الموظفين يتولى استقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة وتحويلها إلى حساب الموظفين.

- كما يتولى عملية تلقي الودائع المالية بأنواعها سواء كان بفائدة أو بدونها.

الفصل الرابع ————— المقاربة الميدانية للدراسة

- إعادة استثمار مبالغ الودائع في شكل قروض فلاحية أو تجارية، والتي تمنح للقطاعين العام والخاص سواء بالعملة الوطنية أو العملة الصعبة حسب إستراتيجية المشاريع الممولة.
- وتقرر في بداية شهر ماي 2005 تحديد دور BADR في منح القروض الفلاحية والمساهمة في تنمية القطاع الفلاحي.

2- المجال الزمني : يقصد بالمجال الزمني الفترة التي يستغرقها الباحث في ترسيخ واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي وذلك تماشياً مع خصائص المنهج الوصف يوماً يقتضيه من دقة وموضوعية الطرح تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين المرحلة الأولى كانت بصدد الدراسة الاستطلاعية في حين كانت المرحلة الثانية تجريب استمارة الاستبيان.

1- المرحلة الأولى :

القيام بجولات استطلاعية وهذا يوم 18 مارس 2018 ، كمنوال منهجي تم فيه الوقوف على الواقع الفعلي للدراسة ، وعرفنا عدد المصالح، عدد الأفراد ،البحث الإجمالي وفي يوم 22 مارس 2018 قد تم تجريب استمارة الاستبيان كآلية لهيكلتها بما يتماشى وواقع طبيعة البحث والمبجوثين .

2- المرحلة الثانية :

تمت هاته المرحلة في 10 أبريل 2018 تم تسليم الاستمارة لأحد الإطارات الذي تكفل بتوزيعها على أفراد العينة ، وتم استرجاعها يوم 12 افريل 2012.

3-المجال البشري : من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحريرها قبل البدا في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات وهذه العناصر تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل الدراسة وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها أو درجة دقتها ، وبالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة يتألف من كل عمال الذين يعملون ببنك BADR والبالغ عددهم 50 عامل.

ثانيا : المنهج المستخدم :

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي، الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري لكل بحث علمي نظراً لما يقدمه للباحث من إرشادات خلال رحلة البحث الشاقة بل أن البعض يرى سلامة البحث العلمي ومصادقية النتائج التي يصل إليها ترتبط بسلامة المنهج المستخدم فيه. (حليس : 2006، ص146).

الفصل الرابع ————— المقاربة الميدانية للدراسة

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث فهي تختلف باختلاف المواضيع، لأن طبيعة الدراسة تفرض المنهج الذي يجب استخدامه، ولما كان الهدف من موضوع دراستنا الكشف عن علاقة القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية بالمسيلة "بنك BADR" ارتأينا اختيار المنهج الوصفي الذي يساعد على المعرفة الدقيقة لعناصر الظاهرة أو الحالة المدروسة سواء في وصفها الفيزيقي أو خصائصها المادية أو المعنوية، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً ، أو تعبيراً كمياً فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. (بوحوش: 1995، ص129).

ثالثاً: أدوات جمع البيانات: تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها ومن هذا المنطلق فإن الأدوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة تتمثل في :

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة، ومن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم ، دون تدخل أي قوى خارجية في ذلك ، باعتبار أن الملاحظة هي توجيه حواس الإنسان و انتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف صفاتها وخصائصها من أجل كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة. (بوحوش: 1995، ص71).

لا تخلو أي دراسة سوسيولوجية من استخدام أداة الملاحظة لأنها أداة مفيدة في عملية البحث، وقد اعتمدنا عليها في دراستنا الراهنة حيث كان الغرض من استخدامها هو تسجيل كل ما هو خاص بالمبحوثين سواء كان كلاماً أو سلوكاً وجمع قدر معتبر من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مما ساعدتنا في بناء بطاقة فنية لها.

2- الاستمارة: تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحوث السوسيولوجية، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي وراءها عدد كبير من الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث والتي تحقق أهداف الدراسة وتمكنه من الإجابة عن التساؤلات الأساسية للبحث.

الفصل الرابع ————— المقاربة الميدانية للدراسة

وتعرف استمارة البحث على " أنها عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة ". (أنجرس: 2004، ص322) .

وتعرف كذلك على أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ". (شريط : 2009 ، ص102)

وسبب استعمالنا للاستمارة هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث الامبريقية ، بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمعة عن طريقها، وقد تطرقنا إلى استعمالها لجمع البيانات التي تعذر جمعها عن طريق الأدوات الأخرى.

حيث اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية في البحث، وقد احتوت على ثلاث محاور أساسية مقسمة كالآتي:

1-محور خاص بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية: ويضم خمس أسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (05) يبين الخصائص المهنية للفئات الفاعلة (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية).

2-محور خاص بالقيادة التحويلية: ويتكون من ثلاث عناصر مقسمة كالآتي:

- بيانات تتعلق بالتأثير المثالي: ويضم ستة أسئلة ابتداء من السؤال رقم (06) وصولاً إلى السؤال رقم (11).

- بيانات تتعلق بالحافز الإلهامي: وتضم خمسة أسئلة ابتداء من السؤال رقم (12) وصولاً إلى السؤال رقم (16).

- بيانات تتعلق بالاستثارة الفكرية: وتضم ستة أسئلة ابتداء من السؤال رقم (17) وصولاً إلى السؤال رقم (22).

3-محور خاص بالإبداع الوظيفي: ويتكون من ثلاثة عناصر مقسمة كالآتي:

- بيانات تتعلق بالطلاقة الفكرية: ويضم خمسة أسئلة ابتداء من السؤال رقم (23) وصولاً إلى السؤال رقم (27).

- بيانات تتعلق بالأصالة: وتضم خمسة أسئلة ابتداء من السؤال رقم (28) وصولاً إلى السؤال رقم (32).

- بيانات تتعلق بالمرونة التلقائية: وتضم ثمانية أسئلة ابتداء من السؤال رقم (33) وصولاً إلى السؤال رقم (40).

الفصل الرابع ————— المقاربة الميدانية للدراسة

4-السجلات والوثائق: اعتمدنا في هذه على الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات التي مكنتنا من الحصول على المعلومات التالية:

- معلومات عن تاريخ نشأة المؤسسة.
- معلومات عن الطاقة البشرية بالمؤسسة.
- معلومات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- معلومات عن الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

5-الأساليب الإحصائية المستخدمة: إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "SPSS" وذلك على النحو التالي:

- **النسب المئوية:** وذلك في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة .
- **التمثيل البياني:** قمنا باستخدام الدوائر النسبية لكي لا يجد القارئ صعوبة في الفهم وربح الوقت.

رابعا : أسلوب اختيار العينة وطريقة انتقائها .

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسب ما أتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعا فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تأخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل ، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة وقد تكون العينة أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك. (شريط :2009، ص99)

أما فيما يخص عينة بحثنا فقد اختيرت بطريقة المسح الشامل على كل العمال والذي يتكون عددهم من 50 عامل ونظرا لصغر حجم العينة فقد تم الحصر الشامل كأسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل، أي جميع عمال البنك سواء في الواجهة الأمامية أو الواجهة الخلفية.

خلاصة :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة للمنهج المتبع لموضوع الدراسة. ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

تمهيد.

- أولا - عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
- ثالثا - مناقشة نتائج الفرضية العامة.



تمهيد:

بعدما تناولنا الخلفية النظرية لموضوع القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي، سنحاول أن نعرض في هذا الفصل مجموعة النتائج التي أسفرت عليها الدراسة وذلك بعد جمع البيانات وترميزها وتفسيرها وتبويبها في الجداول الإحصائية التي يمكن أن نعرض من خلالها علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الوظيفي بينك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة كميدان لهذه الدراسة وهذا العرض يكون من خلال قراءة إحصائية مع تحليل سوسيولوجي لبيانات الجداول الإحصائية.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

أولاً - عرض وتحليل نتائج الدراسة:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات		
48%	24	ذكر	الجنس
52%	26	أنثى	
100,0%	50	الاجمالي	

المصدر : س (1)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 26 فرداً يمثلون حجم الإناث بنسبة بلغت 52%، أما حجم الذكور فقد بلغ 24 ذكر بنسبة قدرت بـ 48 %، وقد وجدنا أن أغلب عمال المؤسسة كانوا من جنس إناث لأن عمل المرأة أصبح شيئاً طبيعياً وحتى ضرورياً ويعود هذا إلى أن ولاية المسيلة تحتوي على مجموعة كبيرة من المؤسسات الاقتصادية أثرت على النظام القيمي للمجتمع.



شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

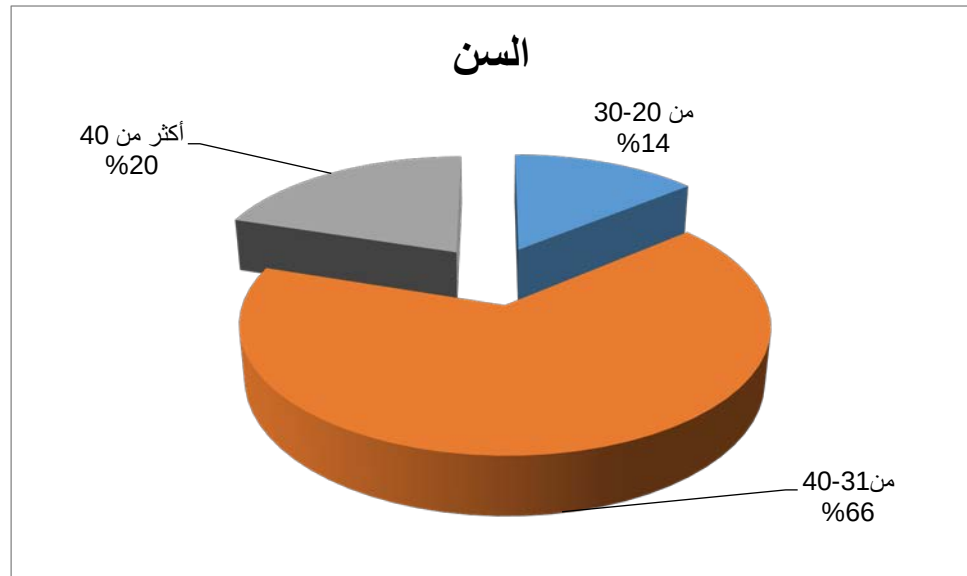
الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات		
14%	7	من 20-30	السن
66%	33	من 31-40	
20%	10	أكثر من 40	
100,0%	50	الإجمالي	

المصدر : س (2)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 33 فرداً بلغ سنهم من 31-40 سنة بنسبة قدرت بـ 66% ونجد أن 10 أفراد بلغ سنهم أكثر من 40 بنسبة بلغت 20% ، في حين أن الذين بلغ سنهم من 20-30 سنة فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 14% ومن خلال القراءة السوسيو لوجية نجد أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة في متوسط العمر إذ تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، وهذه النتائج المتحصل عليها تتماشى مع سياسة التوظيف المتبع في الجزائر ومنه فلا يمكننا تجاهل عامل السن في الخصائص الديمغرافية للعينة، لأن السن يلعب دوراً كبيراً في مجال العمل من خلال فعالية العامل وقدرته على أداء العمل ومختلف المهام والمسؤوليات .



شكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

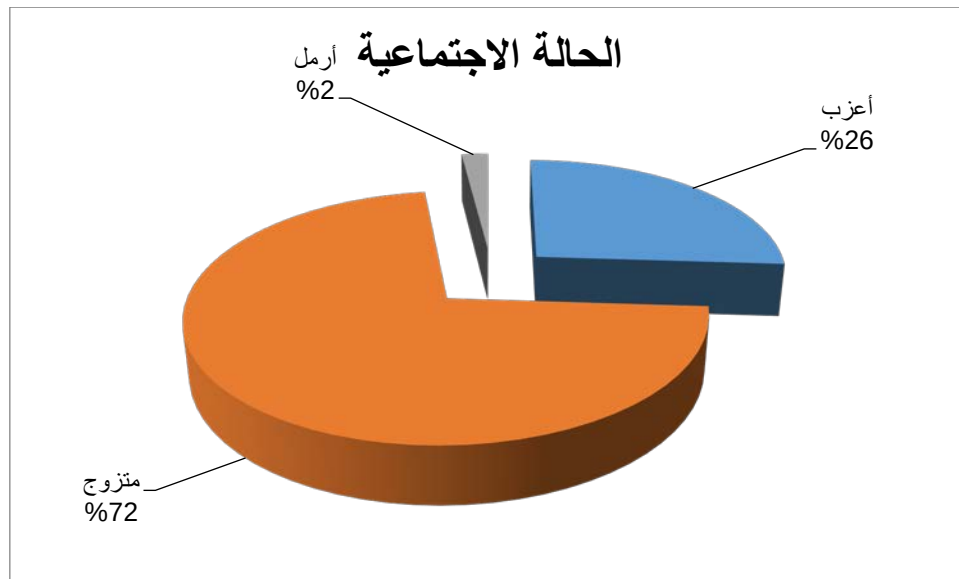
الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات		
26%	13	أعزب	الحالة الاجتماعية
72%	36	متزوج	
2%	1	أرمل	
100,0%	50	الإجمالي	

المصدر : س (3)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 36 فرداً متزوج بنسبة بلغت 72%، أما العزاب فقد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة قدرت 26% في حين أن هناك فرداً أرمل بنسبة 2% وعليه فإن القراءة السوسيولوجية لهذا الجدول تبين بأن المتزوجين أكثر إقبالاً وحاجة إلى العمل وهذا لزيادة المسؤوليات وتلبية الحاجات الأسرية، فالمتزوج يشعر بمسؤولية أكبر لحاجته للوظيفة.



شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

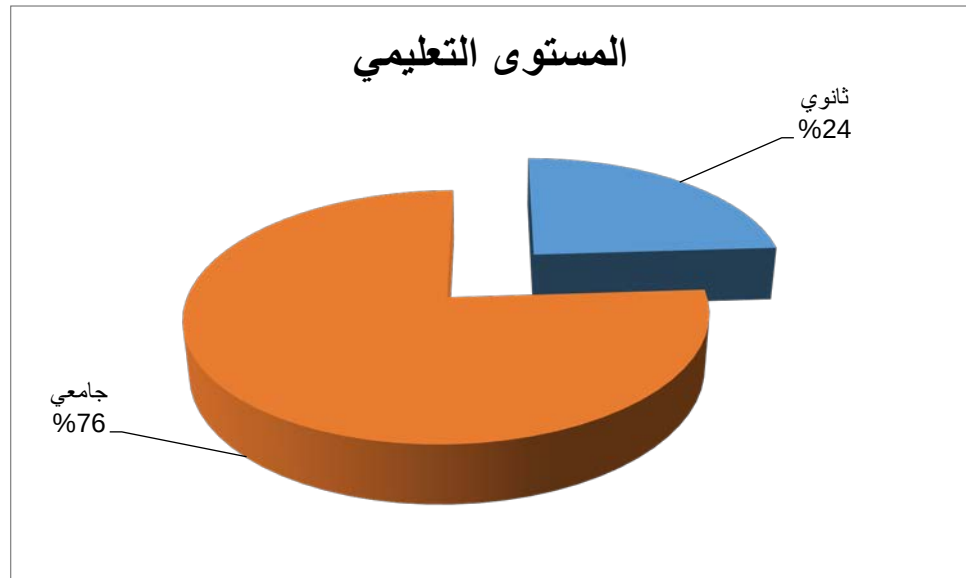
الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات		
%24	12	ثانوي	المستوى التعليمي
%76	38	جامعي	
%100,0	47	الإجمالي	

المصدر : س (4)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 38 فرداً لديهم تعليم جامعي وقد قدرت بنسبة %76 ، أما الذين لديهم تعليم ثانوي قدروا بـ12 فرداً بنسبة بلغت 24 % ومن خلال المعطيات الإحصائية يمكن تفسير الجدول أعلاه أن أغلبية العمال ذوي مستوى جامعي وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في المؤسسة مبنية على أساس علمي حيث أنها تبحث عن الكفاءات وأن كل وظيفة يقابلها مؤهلها التعليمي بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.



الشكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

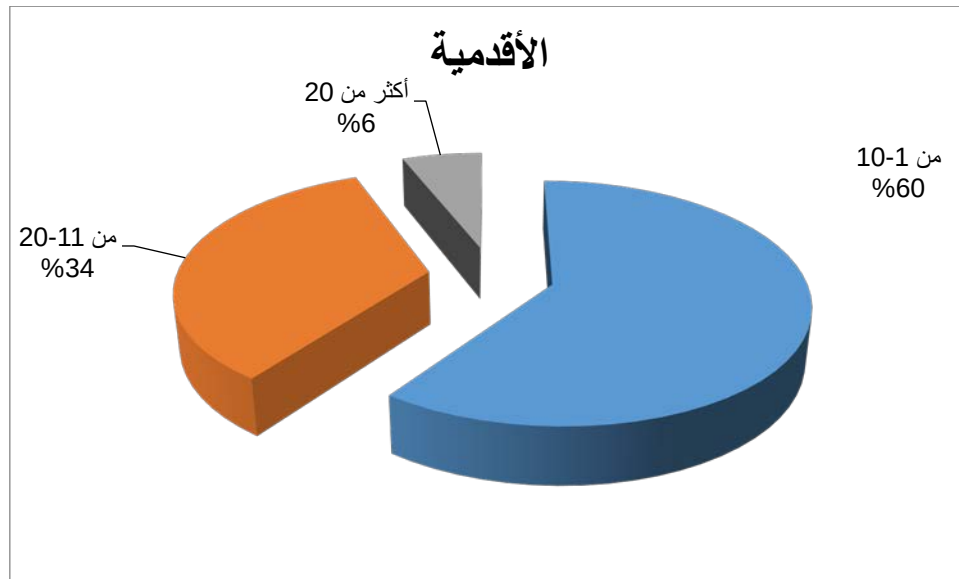
الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات		
60%	30	من 1-10	الأقدمية
34%	17	من 11-20	
6%	3	أكثر من 20	
100,0%	50	الإجمالي	

المصدر : س (5)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 30 فرداً لديهم أقدمية من 1- 10 سنوات بنسبة بلغت 60%، أما الذين لديهم أقدمية من 11 إلى 20 سنة فقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة قدرت بـ 34%، في حين أن الذين لديهم أقدمية من 20 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 6%، ومن خلال هذه المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن المؤسسة تركز على تطبيق سياسة الاحتفاظ بعمالها من أجل استغلال قدراتهم وخبراتهم الممكنة وهذه النتيجة تشير أيضاً إلى أن أغلب أفراد المجتمع أقدمية لا تتجاوز 10 سنوات.



شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.524	27	%18	3	%73	24	نعم	علامات القوة والثقة
			23	%82	14	%27	9	لا	بالنفس
			50	%100	17	%100	33	الإجمالي	

المصدر: س(6)، س(28)

تماشياً والمعطيات الامبريقية نلاحظ أن نسبة 73% من العينة يرون أن رئيسهم تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس وهم يؤدون المهام بأسلوب متجدد، أما نسبة 18% يرون أنه تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس وهم لا يؤدون المهام بأسلوب متجدد. وفي مقابل ذلك نجد نسبة 82% يرون أن رئيسهم لا يبدوا عليه علامات القوة والثقة بالنفس ولا يؤدون المهام بأسلوب جديد، في حين أن نسبة 27% يرون أن رئيسهم لا تبدو عليه علامات القوة والثقة بالنفس، ولكن يؤدون مهامهم بأسلوب جديد. وما نستنتجه من خلال القراءة في الجدول أنه توجد علاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس وإنجاز المهام بأسلوب جديد وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.524 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 ويمكن تفسير هذا أن قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة إلى ما يمكن تحقيق مناخ يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية، وما يسود من روح الثقة والألفة والاحترام ولقد أشارت العديد من الدراسات أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الراهن هي كفاءتهم في خلق بيئة اجتماعية إيجابية تساعد على تحقيق أداء أفضل داخل السياق التنظيمي مما يجعلهم يبادرون في تحقيق الأفضل للمؤسسة من خلال القيام بالأعمال المسندة إليهم بأسلوب متجدد.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.05	0.012	0.356	27	%35	8	%70	19	نعم	علامات القوة والثقة
			23	%65	15	%30	8	لا	بالنفس للرئيس
			50	%100	23	%100	27		الإجمالي

المصدر: س(6)، (29)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70% من الذين يرون أن رئيسهم تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس وأنهم يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، ونسبة 35% من الذين يرون أن رئيسهم تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس ولا يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، وفي مقابل ذلك نجد أن نسبة 65% يرون أن رئيسهم لا تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس ولا يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، في حين نجد نسبة 30% يرون أن رئيسهم لا تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس ولكن يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول أنه توجد علاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0.356 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.05 وهذا راجع إلى أن القادة التحويليين يحرصون على أداء المهام بأفضل طرق ممكنة وهؤلاء القادة لن يحققوا النجاح إذ لم يكونوا قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات ما ينعكس ذلك في تعزيز روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة، وذلك من خلال التجديد في حل مشكلات العمل بعيداً عن تكرار ما يفعله الآخرون.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس والحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل:

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	الحرص على طرح أفكار جديدة					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
غير دال	0.105	0.229	27	%40	8	%63	19	نعم	علامات القوة والثقة
			23	%60	12	%37	11	لا	بالنفس لدى الرئيس
			50	%100	20	%100	30	الإجمالي	

المصدر: س (6) و (31)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 63% من أفراد العينة يرون أن الرئيس تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس وهم يحرصون على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل ، ونسبة 40% يرون أن الرئيس تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس وأن الأفراد لا يحرصون على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، في المقابل نجد نسبة 60% من الذين يرون أن الرئيس لا تظهر عليه هذه العلامات وهم لا يحرصون على طرح أفكار لم يفكر بها أحد من قبل، أما نسبة 37% من الذين يرون أن الرئيس لا تظهر عليه علامات القوة والثقة بالنفس ولكنهم يحرصون على طرح أفكار لم يفكر بها أحد من قبل .

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول انه لا توجد علاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس والحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0.229 وهي قيمة غير دالة احصائيا، وهذا راجع إلى أن القائد لا يعمل على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف وكذلك لا يعمل على تشجيع المرؤوسين على طرح أفكار جديدة تخدم مصلحة التنظيم، ولا يوفر لهم المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين قدوة الرئيس في العمل وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.007	0.380	27	%24	4	%64	21	نعم	قدوة الرئيس في العمل
			23	%76	13	%36	12	لا	
			50	%100	17	%100	33	الإجمالي	

المصدر: س (7) و(28)

تؤكد الشواهد الكمية أن نسبة 64% من الذين يرون أن رئيسهم يعد قدوة في العمل وأنهم ينجزون الأعمال بأسلوب متجدد، أما نسبة 24% من الذين يرون أن رئيسهم يعد قدوة في العمل وأنهم لا ينجزون أعمالهم بأسلوب متجدد. وفي المقابل نجد نسبة 76% من الذين يرون أن الرئيس لا يعد قدوة في العمل وأنهم لا ينجزون أعمالهم بأسلوب متجدد، أما نسبة 36% من الذين يرون أن الرئيس لا يعد قدوة في العمل لكنهم يحرصون على إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول أنه توجد علاقة بين قدوة الرئيس في العمل وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.380 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 وهذا راجع إلى المكانة التي فيها الرئيس (مكانة الرئيس بالبنك) و الثقة المتبادلة بين الفئات الفاعلة والرئيس إذ أن هناك ثقة دائمة ومتواصلة فيما بينهم والتي تساهم في تحسين وتطوير أهداف البنك، وبذلك فإن لعملية السلوك دور فعال في استجابة الموظفين في العمل للتوجيهات التي يقدمها الرئيس لهم مما يدفعهم إلى إنجاز المهام المسندة إليهم بأسلوب متجدد

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين قدوة الرئيس في العمل والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.05	0.047	0.281	27	%35	4	%63	21	نعم	قدوة الرئيس في العمل
			23	%65	13	%37	12	لا	
			50	%100	17	%100	33		الإجمالي

المصدر : س(7) ، س (29)

توضح الشواهد الكمية أن نسبة 63% من الذين يرون أن الرئيس يعد قدوة في العمل وأنهم يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، أما نسبة 35% من الذين يرون أن الرئيس يعد قدوة في العمل ولكنهم لا يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، وفي المقابل نجد نسبة 65% من الذين يرون أن الرئيس لا يعد قدوة في العمل وهم لا يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، أما نسبة 37% من الذين يرون أن الرئيس لا يعد قدوة في العمل ولكنهم يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول أنه توجد علاقة بين قدوة الرئيس في العمل والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل. وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0.281 وهي قيمة دالة إحصائية عند 0.05 وهذا يرجع إلى طبيعة الممارسة الإشرافية التي تعطي فرص جديدة وذلك بالخبرة التي قد يكون اكتسبها منذ عمله فكل مدة معينة من فترة العمل يأتي بالجديد لتحسين وتطوير البنك وبذلك يكون قدوة لمرؤوسيه، وبهذا يساعدهم في مواجهة الصعاب وبذلك يستطيع التأثير في الموظفين مما يجعلهم يجددون في حل المشكلات.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين قدوة الرئيس في العمل والحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	الحرص على طرح أفكار جديدة					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.05	0.021	0.327	25	%30	6	%63	19	نعم	قدوة الرئيس في العمل
			25	%70	14	%37	11	لا	
			50	%100	20	%100	30	الإجمالي	

المصدر: س(7)، س (31)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 63% من العينة يرون أن الرئيس يعد قدوة في العمل وهم يحرصون على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، في حين أن نسبة 30% يرون أنه يعد قدوة لهم في العمل ولكنهم لا يحرصون على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل، وفي المقابل نجد نسبة 70% يرون أن رئيسهم لا يعد قدوة لهم في العمل وهم لا يحرصون على طرح أفكار جديدة ، في حين أن نسبة 37% يرون أن رئيسهم لا يعد قدوة لهم في العمل ولكن يحرصون على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول أنه توجد علاقة بين قدوة الرئيس في العمل والحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.327 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.05، وهذا راجع إلى أن العديد من الدراسات تؤكد أن القائد الفعال يعمل على تحفيز العمال من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب ذلك بناء العلاقات القوية بينهم وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تمكنه من التحكم في المتطلبات الوظيفية والإصرار على أداء مهام ذات معنى فتوفير مناخ سليم يشجع على طرح أفكار واقتراحات جديدة ينعكس على العامل في الحرص الدائم على التجديد في أساليب العمل من خلال طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين توفر مناخ يشعرهم بالارتياح بعملهم تحت قيادته وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.05	0.012	0.354	21	%18	3	%55	18	نعم	توفير مناخ ملائم للعاملين
			29	%82	14	%45	15	لا	
			50	%100	17	%100	33	الإجمالي	

المصدر: س (10)، س(28)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 55% من الذين يرون أن المناخ السائد يشعرهم بالارتياح بعملهم تحت قيادة الرئيس وأنهم ينجزون الأعمال بأسلوب متجدد ، ونسبة 18% من الذين يرون بأن المناخ يشعرهم بالارتياح بعملهم تحت قيادته ولا ينجزون الأعمال بأسلوب متجدد، وفي المقابل نجد نسبة 82% يرون أن المناخ لا يشعرهم بالارتياح بعملهم تحت قيادته ولا يحرصون على إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ،في حين أن نسبة 45% من الذين يرون أن المناخ لايشعرهم بالارتياح بعملهم تحت قيادته ولكنهم يحرصون على إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول أنه توجد علاقة بين توفر مناخ يشعر فيه العاملون بالارتياح لعملهم تحت قيادته وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0.354 وهي قيمة دالة إحصائيا عند 0.05 وهذا ما يفسر أن التنظيم مجال الدراسة يعتمد في تسييره على اللامركزية لخلق نوع من الإصرار، بالإضافة إلى الممارسات الاشرافية داخل التنظيم مجال الدراسة إيجابية من حيث دعمها وتشجيعها لأداء العمل فالاهتمام بانشغالات العاملين من حيث معرفة احتياجاتهم ويعتبر من الآليات الكفيلة بتعزيز شعور العامل بالارتياح من شأنه أن يدفع العاملين في إنجاز الأعمال بطرق متجددة تساهم في تحسين وتطوير طرق العمل.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين توفر مناخ يشعرهم بالارتياح بعملهم تحت قيادته والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
غير دال	0.340	0.135	21	%35	8	%48	13	نعم	توفير مناخ ملائم للعاملين
			29	%65	15	%52	14	لا	
			50	%100	23	%100	27	الإجمالي	

المصدر: س(10)، و(29)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 48% من الذين يرون أن المناخ الذي يوفره الرئيس يشعرهم بالارتياح بالعمل تحت قيادته وأنهم يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، ونسبة 35% من الذين يرون أن المناخ الذي يوفره الرئيس يشعرهم بالارتياح بالعمل تحت قيادته وهم لا يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، وفي المقابل نجد نسبة 65% يرون أن المناخ لا يشعرهم بالارتياح بالعمل تحت قيادته ولا يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، أما نسبة 52% من الذين يرون أن المناخ لا يشعرهم بالارتياح بالعمل تحت قيادته ولكنهم يبتعدون عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول أنه لا توجد علاقة بين توفير مناخ يشعر فيه العاملون بالارتياح لعملهم تحت قيادته والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0.135 وهي قيمة غير دالة إحصائياً وهذا راجع إلى أن الرئيس ليس له القدرة على التعامل مع الموظفين ولا يعمل على إفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار وخلق الاحساس لديهم بالارتياح والاستقرار في العمل ولا يعمل على تضمين التجديد في مواجهة الصعوبات في حل المشكلات التي تواجههم، بحيث توفير مناخ يشعر المرؤوسين من خلاله بالارتياح يساهم في تطوير الكفاءة البشرية لتحقيق إنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن وهذا يعكس ما أشارت إليه نظرية السمات التي يرى أصحابها أن قلة من الأشخاص يمتلكون بعض الصفات كالصفات الذهنية التي تتمثل في الذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة وما إلى ذلك، وهذه الصفات قد توصلهم لقيادة مجموعة.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين توفير مناخ يشعر فيه العاملين بالارتياح في عملهم تحت قيادة الرئيس والحرص على طرح أفكار جديدة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	الحرص على طرح أفكار جديدة					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
غير دال	0.349	-	21	%50	10	%37	11	نعم	توفير مناخ ملائم للعاملين
			29	%50	10	%63	19	لا	
			50	%100	20	%100	30	الإجمالي	

المصدر: س(10)، س(31)

في خضم المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة يؤكدون أن رئيسهم يوفر لهم مناخ ملائم للعمل مما أدى إلى حرصهم على طرح أفكار جديدة، بينما نجد نسبة 37% من الذين يؤكدون أن رئيسهم يوفر لهم مناخ ملائم للعمل لكنهم لا يحرصون على طرح أفكار جديدة. في المقابل نجد نسبة 63% يؤكدون أن رئيسهم لا يوفر لهم مناخ ملائم وهم يحرصون على طرح أفكار جديدة، بينما نجد نسبة 50% يرون أن رئيسهم لا يوفر لهم مناخ ملائم للعمل وهم لا يحرصون على طرح أفكار جديدة.

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول أنه لا توجد علاقة بين توفير مناخ ملائم للعاملين والحرص على طرح أفكار جديدة وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.132 - وهي قيم غير دالة إحصائياً ويؤكد هذا بأن القيادة أداة توجيهية تعمل على التحكم والضبط باستثمار المورد البشري وكيفية استغلاله على نحو عقلائي رشيد لكن ما لاحظناه من خلال الشواهد الكمية بالمؤسسة محل الدراسة يقر عكس ذلك ولا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توفير جو يسوده التعاون والاحترام والتقدير المتبادل مما يعزز شعور العاملين بالارتياح والطمأنينة، وذلك حتماً ينعكس على العاملين من خلال حرصهم على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل عن المستقبل وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراته					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.592	28	%20	4	%80	24	نعم	تحدث الرئيس
			22	%80	16	%20	6	لا	بتفاؤل عن المستقبل
			50	%100	20	%100	30	الإجمالي	

المصدر: س(12)، س(23).

في خضم المعطيات الكمية المجمعة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من العينة يرون أن رئيسهم يتحدث بتفاؤل عن المستقبل وأنهم يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم، ونسبة 20% يرون أنه يتحدث بتفاؤل عن المستقبل وهم لا يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم، في المقابل نجد نسبة 80% يرون أنه لا يتحدث بتفاؤل عن المستقبل وهم لا يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم، في حين 20% يقرون أنه لا يتحدث بتفاؤل عن المستقبل ولكن يتقبلوا الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أنه توجد علاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل عن المستقبل وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.592 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 وهذا راجع إلى النية الفكرية العمالية المتناقضة الأولى تحمل الفهم الكامل للحديث عن المستقبل بتفاؤل من قبل الرؤساء والذي يتضمن بالتأكيد الحديث عن القدرات المطلوبة مستقبلاً تبعاً للتغير. لهذا فإن الذين يقبلون هذه الأفكار لديهم القدرة على مواكبة إمكانيات التطور التي ستحدث والعكس من ذلك لدى الراضين، ولابد من الإشارة إلى أن هذا يعتبر نوع من الدفع والتحضر للأفراد العاملين.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل عن المستقبل والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	التجديد والإبداع في مجال العمل					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.001	0.475	28	%30	7	%78	21	نعم	تحدث الرئيس
			22	%70	16	%22	6	لا	بتفاؤل عن المستقبل
			50	%100	23	%100	27	الإجمالي	

المصدر: س(12)، س(25)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية في الجدول أعلاه أن نسبة 78 % من عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يتحدث بتفاؤل عن المستقبل وأنهم يبحثون عن التجديد والإبداع في مجال العمل، أما نسبة 30 % من عينة الدراسة يرون أن رئيسهم يتحدث بتفاؤل عن المستقبل وهم لا يبحثون عن التجديد والإبداع. وفي مقابل ذلك نجد أن نسبة 70 % من العينة يرون أنه لا يتحدث بتفاؤل عن المستقبل ولا يبحثون عن التجديد والإبداع، أما نسبة 22 % يبدون أنه لا يتحدث بتفاؤل عن المستقبل ولكنهم يبحثون عن التجديد والإبداع.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أنه توجد علاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل عن المستقبل والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.475 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 وهذا راجع إلى استجابة الرؤساء بتفاؤل عن المستقبل، مما ساهم في تسريب مشاعر الأمن والاطمئنان في نفوس العمال، كما هو تعبير على مدى حرص الإدارة على تشجيع موظفيها وعمالها، وهذا كله بإمكانه أن يولد لدى العمال الرغبة ليس في العمل بل البحث عن طرق التحسين والإبداع والتجديد.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل عن المستقبل وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تقديم أكثر من فكرة خلال مدة قصيرة					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.715	28	%14	3	%86	25	نعم	تحدث الرئيس
			22	%86	18	%14	4	لا	بتفاؤل عن المستقبل
			50	%100	29	%100	21	الإجمالي	

المصدر: س (12)، س (27)

تماشياً والمعطيات الكمية للدراسة الميدانية ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 86% من أفراد العينة يرون أن رئيسهم يتحدث بتفاؤل عن المستقبل وأنهم يقدمون أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، في حين أن نسبة 14% ينظرون أن رئيسهم يتحدث بتفاؤل وأنهم لا يقدمون أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، مقابل ذلك نجد نسبة 86% يصرحون أن رئيسهم لا يتحدث بتفاؤل عن المستقبل وهم لا يقدمون أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، بينما نجد نسبة 14% صرحوا أنه لا يتحدث بتفاؤل عن المستقبل لكنهم يقدمون أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول، نلاحظ أنه توجد علاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة وهذا ما أكدته قيمته الارتباط التي بلغت 0.715 وهي قيمة دالة إحصائية عند 0.01 ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن الحديث عن المستقبل بتفاؤل هو نوع من التحفيز وزرع الاطمئنان لدى العمال المتحفزين لذلك الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم سلسلة من الأفكار في مدة قصيرة، ويصبح العكس لدى العمال الذي لا يبالون بهذا الأمر أو لديهم نظرة تشاؤمية.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين شعور العامل بأهمية العمل الذي تقوم به وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراته.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراته					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.001	0.454	31	%35	7	%80	24	نعم	الشعور العامل
			19	%65	13	%20	6	لا	بأهمية العمل
			50	%100	20	%100	30	الإجمالي	

المصدر: س(14)، و (23)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 80% من العمال يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به ويتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم، في حين نجد نسبة 35% من الذين يرون بأن الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به لا يؤدي إلى تقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم، وفي المقابل نجد بأن نسبة 65% من العمال الذين لا يشعرون بأهمية العمل ولا يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم في حين أن نسبة 20% من الذين لا يشعرون بأهمية العمل الذي يقومون به ولكنهم يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن هناك علاقة بين شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراته وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0.454، وهي قيمة دالة إحصائية عند 0.01، وهذا راجع إلى أنه عندما يتسرب إلى نفوس العمال قيمة العمل الذي يقومون به ضمن منظومة العمل في التنظيم يدركون ويعتقدون بأهمية مكانتهم داخله وبأنهم قطعة أساسية مكونة له وأن هناك أمورا مصيرية ترتبط بهم لذلك يميلون إلى تقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم مادام أنهم أصلا لهم مكانة وأن العمل لا يمكن أن يسير بدونهم.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	التجديد والإبداع في العمل					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.518	31	%35	8	%85	23	نعم	الشعور بأهمية العمل
			19	%65	15	%15	4	لا	
			50	%100	23	%100	27	الإجمالي	

المصدر: س(14)، س(25)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 85% من الذين يرون بأن الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به يؤدي بصفة دائمة إلى التجديد والإبداع في العمل، أما نسبة 35% من الذين يرون بأن الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به لا يؤدي بصفة دائمة إلى التجديد والإبداع في العمل، وفي المقابل نجد أن نسبة 65% الذين لا يشعرون بأهمية العمل ولا يبحثون بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في مجال العمل، في حين نجد نسبة 15% الذين لا يشعرون بأهمية العمل لكنهم يبحثون بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أنه توجد علاقة بين الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.518 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 أي أنه من بين أهم الدوافع التي تدفع الإنسان للعمل ليس تقاضي أجراً فقط، بل باعتقاده بأنه فرد له قيمة وأنه منتج ومن ثم فهو يكتسي هو وعمله أهمية بالغة، وهذا ما تعبر عنه سواء سياسته التنظيمية من خلال النسبة أعلاه أو ما أكتسب العامل من خلال إدراكه مقارنة بزملائه بقيمة عمله، وهذا يدفع بالفرد إلى التفكير في عملية التجديد والإبداع.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به والقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	القدرة على تقديم أكثر من فكرة في فترة زمنية قصيرة				نعم	لا
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.003	0.419	31	%38	8	%79	23	نعم	شعور العامل بأهمية العمل
			19	%62	13	%21	6	لا	
			50	%100	21	%100	29		الإجمالي

المصدر: س (14)، س (27)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 79% من الذين يرون بأن الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به أدى إلى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ، في حين أن نسبة 38% من الذين يرون بأن الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به لا يؤدي إلى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ، وفي المقابل نجد نسبة 62% من الذين لا يشعرون بأهمية العمل ولا يقدمون أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ، في حين نجد أن نسبة 21% من الذين لا يشعرون بأهمية العمل لكن لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أنه توجد علاقة بين الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به العامل والقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.419 وهي قيمة دالة احصائيا عند 0.01، ويبدو من خلال هذه المعطيات أن إدراك العمال لقيمة العمل الذي يقومون به أصبح محفزا فكريا قويا، بحيث أهميته ومكانته خلقت الإمكانية لأن يقدم العمال أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ولاشك هنا أن الخبرة التي يكتسبها العامل مع مرور الوقت وما يرافقها من صعاب ومشكلات في العمل تجعله يتقطن للكثير من الحلول.

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين دعم الرئيس لروح الفريق وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.538	31	%30	6	%83	25	نعم	دعم الرئيس لروح الفريق
			19	%70	14	%17	5	لا	
			50	%100	20	%100	30		الإجمالي

المصدر: س(15)، س(23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83% يرون أن رئيسهم يعمل على دعم روح الفريق وهم يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم، في حين أن نسبة 30% من الذين يرون أن رئيسهم يعمل على دعم روح الفريق ولكنهم لا يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم. في المقابل نجد أن نسبة 70% يرون أنه لا يدعم روح الفريق وهم لا يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم أنا نسبة 17% يرون أنه لا يدعم روح الفريق ولكنهم يتقبلون الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم.

وما نستنتجه من خلال القراءة للجدول بأنه توجد علاقة بين دعم الرئيس لروح الفريق وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0.538 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 وهذا راجع إلى ما تعيشه المنظمات في الوقت الراهن وما صاحبها من متغيرات وتحديات سواء داخلية أو خارجية أدى لمزيد من الضغوط عليها، لإجراء الكثير من التغيرات في أنظمتها وفي أساليبها، كالمعمل ضمن الفريق الذي أصبح " وحدة جوهرية داخل التنظيمات نظراً لأن المدراء لم يعد بإمكانهم التعامل مع تعقيدات وصعوبات العمل بشكل فردي، كما أن التحديات والمنافسة في بيئة المنظمات تحتاج إلى ردود فعل سريعة مما تتطلب اللجوء إلى العمل كفريق "

وهذا ما أشار إليه شيلستر برنارد في دراسته (نواف الحربي، 2010، ص10) مما يستدعي دعم روح الفريق وذلك من خلال تقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدرات العاملين.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين دعم الرئيس لروح الفريق والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	التجديد والإبداع في مجال العمل					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.05	0.013	0.352	31	%43	10	%78	21	نعم	دعم الرئيس لروح الفريق
			19	%57	13	%22	6	لا	
			50	%100	23	%100	27	الإجمالي	

المصدر: س(15)، س(25)

توضح الشواهد الكمية أن نسبة 78% من العينة يرون أن الرئيس يعمل على دعم روح الفريق وهم يبحثون عن التجديد والإبداع في مجال عملهم، ونسبة 43 % يرون أنه يعمل على دعم روح الفريق وهم لا يبحثون عن التجديد والإبداع في مجال العمل. وفي المقابل نجد نسبة 57 % من الذين يرون أنه لا يعمل على دعم روح الفريق وهم لا يبحثون عن التجديد في مجال العمل، أما نسبة 22% يقرون أنه لا يعمل على دعم روح الفريق ولكنهم يبحثون عن التجديد والإبداع في مجال عملهم.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أنه توجد علاقة بين العمل على دعم روح الفريق والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.352، وهي قيمة دالة احصائياً عند 0.013 ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن الإنسان لا يمكن أن يعمل إلا في إطار الجماعة وأكثر من هذا فإن أفكار التجديد والابتكار والتحسين والإبداع يكون في الغالب مصدرها الاحتكاك بالآخرين ومن ثم فإن دعمهم والعمل على الإبقاء على استمراريتهم أمر يعود بالنفع على الجميع، وعكس ذلك فإن الفرد يأخذ صورة الجمود أو العمل الروتيني وقد يتجاوز الأمر إلى كبح قدرات الآخرين ومن هنا فإن الدعم يؤدي إلى شعور الأفراد بقيمتهم وهذا يدفعهم إلى تسخير قدراتهم لخدمة التنظيم .

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين دعم الرئيس لروح الفريق والقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.586	31	%29	6	%86	25	نعم	دعم الرئيس لروح الفريق
			19	%71	15	%14	4	لا	الفريق
			50	%100	21	%100	29	الإجمالي	

المصدر: س (15)، س (27)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 86% من الذين يرون بأن رئيسهم يعمل على دعم روح الفريق وهم لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، في حين نجد أن نسبة 29% من الذين يرون بأن رئيسهم يعمل على دعم روح الفريق وهم ليست لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وفي المقابل نجد أن نسبة 71% من الذين يرون بأنه لا يوجد دعم لروح الفريق وليس لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، في حين نجد أن نسبة 14% من الذين يرون بأن رئيسهم لا يدعم روح الفريق وهم لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن هناك علاقة بين العمل على دعم الفريق والقدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.586 وهي قيمة دالة احصائياً عند 0.01 ومن هنا يمكن القول بأن دعم روح الفريق يكسب الكثير من الأشياء خاصة وأن الاحتكاك والحوار كما سبق ذكره يساعد على توليد الأفكار بسرعة، فقد يجد العامل الكثير من الأفكار التي كان عاجزاً عن تقديمها في مساعدة الآخرين.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (25) يوضح العلاقة بين اقتراح الرئيس طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وإحداث تغييرات في أساليب العمل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	أحداث تغييرات في أساليب العمل					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.005	0.399	29	%37	9	%77	20	نعم	اقتراح الرئيس طرق جديدة لإنجاز مهام العمل
			21	%63	15	%23	6	لا	
			50	%100	24	%100	26	الإجمالي	

المصدر: س(17)، س(34)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الإمبريقية في الجدول أعلاه أن نسبة 77% من العينة يرون بأن رئيسهم يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وهم يحدثون تغييرات في أساليب العمل كل فترة. أما نسبة 37% يرون أنه يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وهم لا يحدثون تغييرات في أساليب العمل. وفي المقابل نجد نسبة 63% يرون أن رئيسهم لا يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وهم لا يحدثون تغييرات في أساليب العمل أما نسبة 23% يرون أنه لا يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل ولكنهم يحدثون تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن هناك علاقة بين اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وإحداث تغييرات في أساليب العمل وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.399 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 وتفسر هذه العلاقة بأن العمال في حاجة دائماً لتجديد طرق وأساليب العمل لذلك يتقبلون المقترحات الجديدة من رؤسائهم فمتطلبات العمل في حد ذاتها تتغير باستمرار وعلى أساس هذا التغير لابد من مواكبته ويعتبر الرؤساء بناء على إلمامهم باستراتيجية العمل بمثابة المشرفين الذين يعملون إلى تقديم التوجيهات اللازمة من أجل تحسين منظومة العمل ضماناً لمواكبة التغيرات كما سبق الذكر.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (26) يوضح العلاقة بين اقتراح الرئيس طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وتغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تغيير الموقف عند الاقتناع بعد صحته					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.754	29	%14	3	%90	26	نعم	اقتراح طرق جديدة
			21	%86	18	%10	3	لا	لإنجاز مهام العمل
			50	%100	21	%100	29	الإجمالي	

المصدر: س (17)، س (35)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة يدلون أن رئيسهم يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وهم يغيرون موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته، أما نسبة 14% يدلون أنه يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وهم لا يغيرون موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته. مقابل ذلك نجد أن نسبة 86% يرون أنه لا يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وهم لا يغيرون موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته، أما نسبة 10% يرون أنه لا يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل ولكنهم يغيرون موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن هناك علاقة بين اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وتغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.754 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 وتفسر هذه العلاقة بأن ما يكتسبه العمال بناء على إقداميتهم (خبرتهم في العمل) ومع مرور الوقت يعتقدون بأنها سليمة ومع ذلك فإن المرونة في تغيير الموقف تعبر على أن ما يقدمه الرؤساء من اقتراحات جديدة لإنجاز مهام العمل مبني على أسس اقناع قوية.

وقد أشار تايلور إلى ضرورة أن يتبنى المشرفين على العمل أسلوب علمي وهو السبيل الوحيد لإقناع العمال بضرورة تغيير تصوراتهم حول العمل وطرقه.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (27) يوضح العلاقة بين اقتراح الرئيس طرق جديدة لإنجاز مهام العمل والقدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	القدرة على تقديم أفكار جديدة					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.552	29	%27	6	%82	23	نعم	اقتراح طرق جديدة
			21	%73	16	%18	5	لا	إنجاز مهام العمل
			50	%100	22	%100	28	الإجمالي	

المصدر: س(17)، س(37)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 82% من العينة يرون أن رئيسهم يقترح عليهم طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وهم لديهم القدرة على تقديمهم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية، في حين أن نسبة 27% يرون أنه يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وليست لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية، في المقابل نجد أن نسبة 73% يرون أنه لا يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وهم لا يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل لتطوير العمل بتلقائية، أما بنسبة 18% يرون أنه لا يقترح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل ولكن لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن هناك علاقة بين اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل والقدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.552 وهي قيمة دالة احصائيا 0.01 ، وتترجم هذه العلاقة بين هاذين المتغيرين بأنها قضية ضمنية تبدو خفية وهو ما يمكن أن نسميه بالمشاركة عن طريق الحوار فبرغم من كفاءة الرؤساء فإن هناك مجال لا يقدم للعمال أفكار جديدة لتطوير العمل وبدون تحفظات هذا الأمر ينعكس على قدرتهم في إنجاز مهامهم حتى لو تعلق الأمر أحيانا برفض أفكارهم وقد توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية أن أداء العمال لمهامهم لا يرتبط بقدراتهم فقط وإنما حينما يشعرون بأن لهم قيمة من خلال استشارتهم.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (28) يوضح العلاقة بين تحويل الرؤى إلى واقع ملموس والحرص على أحداث تغيرات في أساليب العمل.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	إحداث تغيرات في أساليب العمل					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.650	31	%29	7	%92	24	نعم	تحويل الرؤى إلى واقع ملموس
			19	%71	17	%8	2	لا	
			50	%100	24	%100	26	الإجمالي	

المصدر: (19) و(34)

تماشياً والمعطيات الإمبريقية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 92 % من أفراد الدراسة يرون أن رئيسهم يعمل على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس وهم يعملون على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة، وفي حين نجد أن نسبة 29% من الذين يرون أن رئيسهم يعمل على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس وهم لا يحدثون تغيرات في أساليب العمل كل فترة، في المقابل نجد نسبة 71% يرون أن رئيسهم لا يحول الرؤى إلى واقع ملموس وهم لا يحدثون تغيرات في أساليب العمل أما نسبة 8% يرون أنه لا يحول الرؤى إلى واقع ملموس وبالرغم من هذا فإنهم يحدثون تغيرات في أساليب العمل كل فترة.

وما تستنتجه من خلال القراءة الإحصائية للجدول بأنه توجد علاقة بين تحويل الرؤى إلى واقع ملموس وإحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0.650 وهي قيمة دالة إحصائية عند 0.01 وهذا راجع إلى أن قدرة القائد التحويلي على بناء رؤية واضحة ، يسمح للمنظمة بالمحافظة على مركزها التنافسي، وأن قدرته على إثارة المرؤوسين لأحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة، والتفكير الجاد والعملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية عملهم.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (29) يوضح العلاقة بين تحويل الرؤى إلى واقع ملموس وتغيير موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.586	31	%29	6	%86	25	نعم	تحويل الرؤى إلى واقع ملموس
			19	%71	15	%14	4	لا	
			50	%100	21	%100	29	الإجمالي	

المصدر: س(19)، س(35)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن 86% من الذين يرون بأن رئيسهم يحول الرؤى إلى واقع ملموس وهذا يؤدي إلى تغيير موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته في حين نجد بأن نسبة 29% من الذين يرون بأنه يحول الرؤى إلى واقع ملموس وهم لا يغيرون موقفهم عن الاقتناع بعدم صحته، وفي المقابل نجد نسبة 71% من الذين يرون أنه لا يقوم بتحويل الرؤى إلى واقع ملموس وهم لا يغيرون موقفهم عند الاقتناع بعد صحته، في حين نجد أن نسبة 14% من الذين يرون أنه لا يقوم بتحويل الرؤى إلى واقع ملموس لكنهم يغيرون موقفهم عند الاقتناع بعد صحته.

وما نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه توجد علاقة بين تحويل الرؤى الى واقع ملموس وتغيير موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0,586 وهي قيمة دالة احصائيا عند 0,01 ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحالي هي كفاءتهم في بناء علاقات إنسانية والانسجام والتآلف وذلك لتحويل الرؤى إلى واقع وكل ذلك يتطلب توافر قدرات ومهارات قيادية وممارسة تعمل على تحفيز العمال على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعوا المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل مما يجعلهم يغيرون مواقفهم عند الاقتناع بعدم صحته.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (30) يوضح العلاقة بين تحويل الرؤى إلى واقع ملموس وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.006	0.385	31	%41	9	%79	22	نعم	تحويل الرؤى إلى واقع ملموس
			19	%59	13	%21	6	لا	
			50	%100	22	%100	28	الإجمالي	

المصدر: س (19)، س(37)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 79 % من الذين يرون بأن رئيسهم يحول الرؤى إلى واقع ملموس وهذا يؤدي بهم إلى تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية، في حين نجد بأن نسبة 41 % من الذين يرون بأنه يحول الرؤى إلى واقع ملموس وهم لا يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية، وفي المقابل نجد بأن نسبة 59 % من الذين يرون بأنه لا يقوم بتحويل الرؤى إلى واقع ملموس وهم لا يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية، في حين نجد أن نسبة 21 % من الذين يرون أنه لا يقوم بتحويل الرؤى الى واقع ملموس لكنهم يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية .

وما نستنتجه من خلال القراءة الاحصائية للجدول أنه توجد علاقة بين تحويل الرؤى الى واقع ملموس وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وهذا ما أكدته قيمة الارتباط التي بلغت 0,385 وهي قيمة دالة احصائيا عند 0,01 وما يمكن تفسيره من خلال ذلك أن الممارسة القيادية في المنظمة تستخدم أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر للمنظمة أي أن اقتراح وتبني طرق جديدة من شأنها المساهمة في تحسين وتطوير إجراءات العمل وهذا من خلال وجود أفراد لديهم روح المبادرة الفردية ويميلون للمخاطرة والمغامرة واكتشاف وتطبيق أشياء جديدة أو تحسين أخرى قديمة ولديهم القدرة على التكيف والمرونة في حل المشاكل أي أنهم يعملون على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وحتى يستطيع الأفراد القيام بأعمالهم الإبداعية لا بد على المؤسسة تشجيع الأفراد المبدعين والمتميزين وهذا بتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع وتحفيزهم حتى يكونوا قدوة لغيرهم.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين ثقة الرئيس بقدرة مرؤوسيه وإحداث تغييرات في أساليب العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	أحداث تغييرات في أساليب العمل					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.05	0.025	0.318	27	%37	9	%69	18	نعم	ثقة الرئيس بقدرة
			23	%63	15	%31	8	لا	مرؤوسيه
			50	%100	24	%100	26	الإجمالي	

المصدر: س(20)، س(24)

تماشياً والمعطيات الكمية للدراسة الميدانية ومن خلال الجدول أعلاه استطاعت الدراسة، أن تكشف أن نسبة 69% من أفراد العينة الإجمالية يوضحون أن رئيسهم يثق بقدرة المرؤوسين وهم يعملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل في حين نجد نسبة 37% يؤكدون أنه يثق بقدرة المرؤوسين وهم لا يحدثون تغييرات في أساليب العمل، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 63% من الذين يرون أن رئيسهم لا يثق بقدرة مرؤوسيه وهم لا يحدثون تغييرات في أساليب العمل، أما نسبة 31% يرون أنه لا يثق بقدرة مرؤوسيه ولكنهم يميلون على إحداث تغييرات في أساليب العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن هناك علاقة بين ثقة الرئيس بقدرة مرؤوسيه وإحداث تغييرات في أساليب العمل وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.318 وهي قيمة دالة احصائياً عند 0.05، ومن هذه العلاقة يتبين أن أعضاء التنظيم لهم صورة إيجابية متعلقة بالثقة التي يحضون بها ويمكن أن تستنبط من هذا فكرة أساسية عن نوعية العلاقات السائدة والتي تبدو علاقات جيدة بين أعضاء التنظيم إلى درجة تدفعهم ببذل الجهد اللازم وتوظيف قدراتهم وأفكارهم في إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل.

وقد أشار في هذا الإطار هنري فايول في مبادئه الأربعة عشر حول الإدارة إلى ضرورة توفر الثقة في شكل نظام تعاوني من أجل إيجاد طرق وأساليب بإمكانها تحسين مستوى أداء العمل.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (32) يوضح العلاقة بين ثقة الرئيس بقدرة رؤوسيه وتغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تغيير الموقف عند الاقتناع بعدم صحته					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.515	27	%24	5	%76	22	نعم	ثقة الرئيس بقدرة رؤوسيه
			23	%76	16	%24	7	لا	
			50	%100	21	%100	29	الإجمالي	

المصدر: س(20)، س(35)

في خضم المعطيات الكمية المجمعة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 76% يؤكدون أن رئيسهم يثق بقدرة رؤوسيه وهذا يؤدي إلى تغيير موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته، في حين أن نسبة 24% يؤكدون أن رئيسهم يثق بقدرة رؤوسيه وهم لا يغيرون موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 76% من الذين يرون أن رئيسهم لا يثق بقدرة رؤوسيه وهم لا يغيرون موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته في حين نجد نسبة 24% من الذين يؤكدون أنه لا يثق بقدرة رؤوسيه ولكنهم يغيرون موقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن هناك علاقة بين ثقة الرئيس بقدرة رؤوسيه وتغيير موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.515 وهي قيمة دالة احصائيا عند 0.01، وهذا راجع إلى أن العمال لهم استعداد تام ومرونة كاملة لتغيير وجهات نظرهم ومواقفهم بشكل عام سواء حول التنظيم أو العمل في حال ما ثبت أن هذه المواقف غير سليمة أو على غير صواب ومرد ذلك هو الثقة الكبيرة بأن ما يقدمه الرؤساء مبني على مبررات تخدم الرؤوسين وأعضاء التنظيم ومن ثم يمكن أن يتحقق التعاون الذي يسير نحو تحقيق أهداف التنظيم وأعضائه.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

جدول رقم (33) يوضح العلاقة بين ثقة الرئيس بقدرة مرؤوسيه وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية					
				النسبة	لا	النسبة	نعم		
دال عند 0.01	0.000	0.637	27	%18	4	%82	23	نعم	ثقة الرئيس بقدرة بمرؤوسيه
			23	%82	18	%18	5	لا	
			50	%100	22	%100	28	الإجمالي	

المصدر: س(20)، س(37)

تكشف المعطيات الكمية للدراسة الإمبريقية في الجدول أعلاه أن نسبة 82% من أفراد العينة يوضحون أن الرئيس له ثقة بقدرة مرؤوسيه وهم يملكون القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية، في حين أن نسبة 18% يؤكدون أن رئيسهم يثق بقدرة مرؤوسيه وهم لا يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية، في المقابل نجد نسبة 82% يؤكدون أن رئيسهم لا يثق بقدرة مرؤوسيه وهم لا يقدمون أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية، في حين أن نسبة 18% يؤكدون أن رئيسهم لا يثق بمرؤوسيه بشكل كبير لكنهم يقومون بتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن هناك علاقة بين ثقة الرئيس بقدرة مرؤوسيه وتقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وهذا ما أكدته قيمة الارتباط 0.637، وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01، وتترجم هذه العلاقة بأن تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ليس بالأمر السهل ذلك أن الأفكار تعتبر لدى كل فرد جهد فردي مبني على الاجتهاد وإعطائها بتلقائية مغايرة على الرغم من توفر المناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة لذلك يقبلون بهذا الامر وبين الذي يرفضونه.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

لقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية على اختبار الفرضيات قصد الإجابة على أسئلة الإشكالية، حيث تبين لنا ميدانيا أن القيادة التحويلية علاقة بالإبداع الوظيفي وذلك من خلال ما يظهر في نتائج تحليل الفرضيات.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

التي مفادها: يعمل التأثير المثالي على تفعيل الأصالة الفكرية.

بينت النتائج الإحصائية، أن هناك علاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل بنسبة 70% ونستدل بذلك بالجدول رقم (8).

كما أكدت الشواهد الكمية التي تم التحصل عليها من الواقع الأمبريقي وجود علاقة بي قدوة الرئيس في العمل والحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل وهذا بنسبة 63% ونستدل بذلك بالجدول رقم (27)

وفي نفس السياق أكدت الشواهد الإحصائية، أن هناك علاقة بين توفر مناخ ملائم يشعر فيه العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادة الرئيس وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد وهذا بنسبة 55% كما هو مبين في الجدول رقم (13)

ومن خلال البيانات المبنية في الجدول نلاحظ أن التأثير المثالي يعمل على تفعيل الأصالة الفكرية وعليه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

والتي مفادها: يساهم الدفع الإلهامي في زيادة الطلاقة الفكرية.

أكدت الشواهد الكمية أنه توجد علاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل عن المستقبل وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم وذلك بنسبة 80% وهذا ما أوضحه الجدول رقم (16)

كما أكدت النتائج الإحصائية كذلك أنه توجد علاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل عن المستقبل والبحث عن التجديد والإبداع في مجال العمل، وذلك بنسبة 78% وهذا ما أوضحه الجدول رقم (17).

وفي نفس السياق أكدت الشواهد الإحصائية، أن هناك علاقة بين الشعور بأهمية العمل الذي يقومون به وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتهم وذلك بنسبة 80% وهذا ما أوضحه الجدول رقم (19)

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

ومن خلال البيانات المبينة في الجدول نلاحظ أن الدفع للإلهام يساهم في زيادة الطلاقة الفكرية وعليه يمكن القول إن الفرضية قد تحققت.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

التي مفادها: تساهم الاستشارة الفكرية في تنمية المرونة التلقائية

لقد أكدت الشواهد الكمية على وجود علاقة بين اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل وإحداث تغييرا في أساليب العمل كل فترة بنسبة 77% وهذا ما أوضحه الجدول رقم (25)

وأكدت أيضا الشواهد الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة على وجود علاقة بين قدرة الرئيس على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس والحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بنسبة 92% وهذا ما وضعه الجدول رقم (28)

وفي نفس السياق أكدت الشواهد الإحصائية، أن هناك علاقة بين ثقة الرئيس بقدرة المرؤوسين والحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل وذلك بنسبة 69% وهذا ما وضعه الجدول رقم (31)

ومن خلال البيانات الموضحة في الجداول نلاحظ أن الاستشارة الفكرية تساهم في تنمية المرونة التلقائية وعليه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت.

ثالثا- مناقشة النتائج الفرضية العامة:

كشف التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول " القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في المؤسسة" عدد من النتائج التي تشخص هذه الظاهرة البحثية في علاقتها بعدد من المؤشرات، مما يبين أن نتائج هذه الدراسة لها علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي في المؤسسة ميدانيا، فالقيادة التحويلية التي يكتسبها القائد داخل المؤسسة من تأثير مثالي، وحفز إلهامي، واستشارة فكرية تشكل القاعدة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحفيز أهدافها، وذلك بغرس قيم وضوابط سلوكية وأخلاقية كقيمة الإحساس بالمسؤولية والتجديد والإبداع داخل السياق التنظيمي، وذلك عن طريق مجموعة من الميكانيزمات في إشباع حاجاته المادية والمعنوية، هذه الميكانيزمات تخلق للمؤسسة بيئة عمل مشجعة مما ينعكس على أدائهم بأسلوب متطور ومتجدد والحرص على تقديم الاقتراحات والحلول وبهذه السلوكيات تضمن المؤسسة المحافظة على موردها البشري.

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك الفاعلين في القرارات التي تتخذها وذلك بهدف أن يكونوا أكثر مواكبة لكل التطورات والمستجدات وأيضا أكثر قربا لأهداف المنظمة وبهذا يدرك العمال مدى أهميتهم وحريرتهم في التعبير عن أفكارهم ومدى احترامهم لوجودهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة

وزيادة الانتماء والولاء لديهم مما ينعكس على زيادة إبداعهم واستقرارهم الوظيفي وبهذا تزيد فعالية المؤسسة.

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة: تملت هذه النتائج فيما يلي:

- هناك علاقة بين علامات القوة والثقة بالنفس لدى الرئيس والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، وهذا بقيمة ارتباط 0356 أي أنه دال احصائيا عند 0.05 وهذا ما وضحه الجدول رقم (08).

- وجود علاقة بين توفير مناخ ملائم للعاملين تحت قيادة الرئيس وانجاز الأعمال بأسلوب متجدد، وتؤكد هذه العلاقة قيمة الارتباط التي بلغت 0.354 أي أنه دال احصائيا عند 0.05 كما وضحة الجدول رقم (13).

- هناك علاقة بين تحدث الرئيس بتفاؤل عن المستقبل وتقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، وتثبت هذه العلاقة قيمة الارتباط التي بلغت 0.715 وهي دالة احصائيا عند 0.01 وهذا موضح في الجدول رقم (18).

- وجود علاقة بين الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به العامل وتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراته، وقد بلغت قيمة هذه العلاقة 0.454 وهي قيمة دالة احصائيا عند 0.01 وهذا موضح في الجدول رقم (19).

- هناك علاقة بين اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل واحداث تغييرات في أساليب العمل، وتثبت هذه العلاقة قيمة الارتباط التي بلغت 0.399 وهي قيمة دالة احصائيا عند 0.01 وهذا موضح في الجدول رقم (25).

- وجود علاقة بين تحويل الرؤى الى واقع ملموس من قبل الرئيس وتغيير موقفهم عند الاقتناع بعدم صحته، وتؤكد هذه العلاقة قيمة الارتباط التي بلغت 0.586 وهي دالة احصائيا عند 0.01 وهذا ما وضحه الجدول رقم (29).

- وهذه النتائج المتوصل إليها تثبت أن:

- القيادة التحويلية علاقة بالإبداع الوظيفي.

- وأن التأثير المثالي يعمل على تفعيل الاصاله الفكرية.

- والدفع الالهامي يساهم في زيادة الطلاقة الفكرية.

الفصل الخامس — تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة

-والاستثارة الفكرية تساهم في تنمية المرونة التلقائية.

وتتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة (عبد الرحمن الطاهر 2009) الموسومة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. وقد بينت نتائجها الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى الاداء الوظيفي للمرؤوسين، وتنطبق هذه العلاقة على الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الفردي) منفردة في علاقتها مع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.



خاتمة

خاتمة:

وجدنا من خلال السياق السابق من خلال دراستنا حول موضوع علاقة القيادة التحويلية والإبداع الوظيفي " استنتجت أن القيادة التحويلية من أهم الموضوعات في علم الإدارة لأنها هي المعيار الذي يحدد أي منظمة، فهي تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا هاما في نجاح أو فشل الإدارة لما فيها من تأثير مباشر على العملية التنظيمية، لذلك ذهب الكثير من الباحثين إلى القول بأنها جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية، فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق الأهداف من خلال تبينها للمنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتحقيقه فهو مطلب ضروري لكافة المنظمات باعتباره أكثر عرضة للتغيير الحاصل في الوقت الحالي.

التوصيات:

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمات.
- ضرورة إجراء دراسة داخل المنظمات الجزائرية لتحديد ما في الوقت الحالي ومدى الحاجة إلى إعداد قيادات قادرة على مواجهة التغييرات التي تحدث في مجال التنظيم.
- إجراء دراسات مشابهة في منظمات أخرى من الوطن ومقارنة النتائج المتوصل إليها فيما بينها
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها. فهذا يعمل على تشجيع الأفراد على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية.
- المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرؤوسين. فهذا من شأنه أن يكسر حواجز الخجل والخوف بين المرؤوسين والرؤساء ويعزز الثقة المتبادلة بينهم مما يفتح الباب أمام الأفكار الإبداعية أن تطرح.
- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة التحويلية نظرا لندرتها، وربطها بمتغير الإبداع الوظيفي الذي يعتبر من أهم السمات التي يجب توفرها في المنظمات المعاصرة.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر:

- 1- الزبيدي غني دحام تنائي (2015) : إدارة السلوك التنظيمي، دار عبيدات للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان .
- 2- النجار فريد راغب (2008) : السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية
- 3- أنجلس موريس (2004) : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، ط2 ، الجزائر .
- 4- السيد الحسيني (1983) : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف ، ط2 ، القاهرة .
- 5- السكارنة بلال خلف (2011) : الإبداع الإداري ، دار المسيرة ، ط1 ، الأردن .
- 6- السلمي علي (2004) : إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة .
- 7- العجمي محمد حسين (2015) : الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط3 ، دب .
- 8- العميان محمود سلمان (2008) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط4 ، الأردن .
- 9- الفريجات خضير كاظم حمود (2009) : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن .
- 10- القريوتي محمد قاسم (2000) : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 11- القريوتي محمد قاسم (2009) : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط5 ، عمان .
- 12- الشماع خليل محمد حسن (2007) : نظرية المنظمة، دار المسيرة ، ط3 ، الأردن .
- 13- بطاح أحمد (2006) : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشرق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن .
- 14- بوحوش عمار (1995) : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، الجزائر .
- 15- جاد جاد الرب السيد محمد (2005) : السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشري ، ط1 ، مصر .
- 16- حمادات محمد حسن محمد (2008) : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد ، ط1 ، الأردن .

قائمة المصادر والمراجع

- 17-حسن راوية (2004) : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، دط ، مصر .
 - 18-حريم حسين (2003) : إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن .
 - 19-حريم حسين (2006) : مبادئ الإدارة الحديثة (النظرية ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، دار الحامد ، ط1 ، عمان .
 - 20-حريم حسين (2010) : إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد ، للنشر والتوزيع ، ط2 ، الأردن .
 - 21-مسلم عبد الله حسن (2010) : الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن .
 - 22-مشهور ثروت (2010) : استراتيجية التطور الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان .
 - 23-عباس سهيلة (2004) : القادة الابتكاريين والأداء التميز حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن .
 - 24-عبد الباقي صلاح الدين محمد (2004) : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية .
 - 25-قنديل علاء محمد سيد (2010) : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ، ط1 ، عمان
 - 26-رشوان حسين عبد الحميد أحمد (2010) : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة ثياب الجامعة ، الإسكندرية .
 - 27-شين فيروز (2017) : القيادة الإدارية وتنمية المهارات ، دار أسامة ، ط1 ، الأردن .
 - 28-خيري أسامة (2013) : الجديد في القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن .
 - 29-نجم عبود نجم (2015) : القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان .
 - 30-نواف الحربي، (2010): التنظيم وإدارة السلوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة.
- الأطروحات الجامعية:**
- 1-الكليبي صالح علي (2012): الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة، دراسة دكتوراء في الإدارة العامة، جامعة اليمن.

- 2- العازمي محمد يزيغ (2006): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
 - 3- العجلة توفيق عطية توفيق (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - 4- الرقب أحمد صادق محمد (2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الفلسطينية.
 - 5- الغامدي عبد المحسن عبد الله بن علي (2011): القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة المكرمة.
 - 6- الغزالي حافظ عبد الكريم (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
 - 7- جبلي فاتح (2006): الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة.
 - 8- حليس سمير (2006): التغير التكنولوجي والاستقرار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.
 - 9- حسوني محمد ياسين (2016): أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
 - 10- عاشور إبتسام (2015): الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
 - 11- شريط الشريف محمد (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
 - 12- ثاني محمد النذير عبد الله (2010): القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية جامعة السانية، وهران.
 - 13- خلف محمد كريم حسني سعيد (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة.
- المجلات:**
- 1- الساعاتي عفاف حسن هادي (2015): أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفية والتطبيقية، العدد (03)، المجلة 23.

قائمة المصادر والمراجع

- 2- سايبى صندرة (2012): الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (42)، قسنطينة.
- 3- يعقوب عادل ناصر الدين، شقراوة سناء علي، الحيلة محمد محمود (2012): درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، جامعة الشرق الاوسط ، الأردن .

مداخلة :

مرزوقي رفيق : القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي .

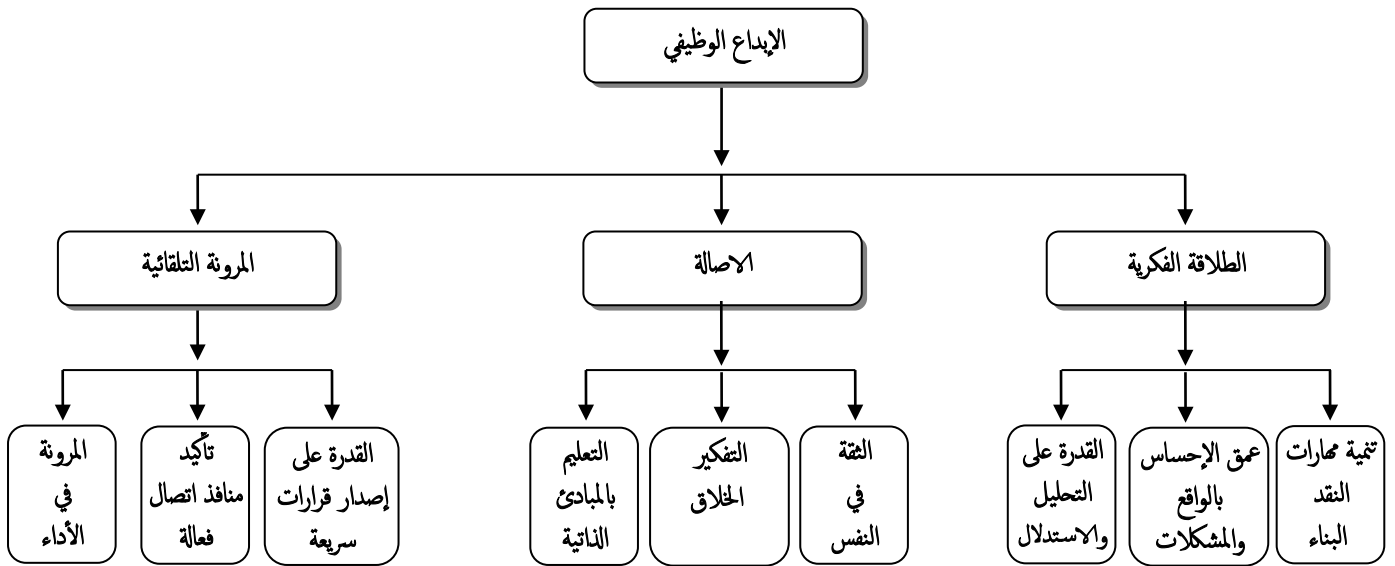
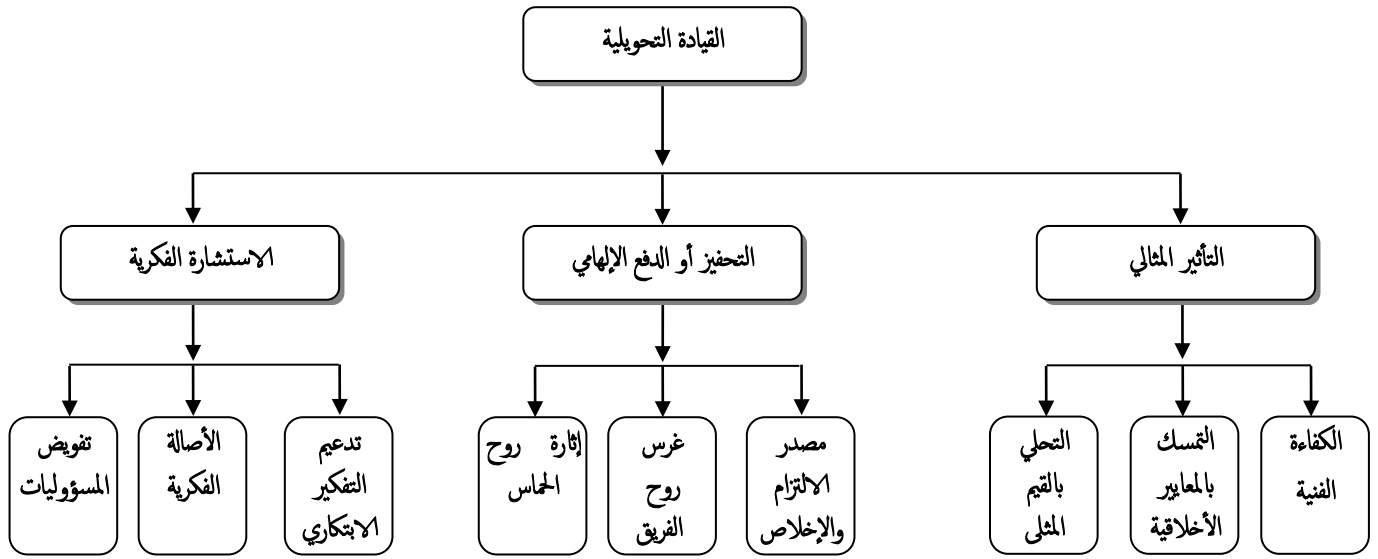
YAHOO ،FRARAFAMERZOUGUI



ملاحق

الملاحق

القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة -



الكلية :العلوم الانسانية و الاجتماعية

القسم : علم الاجتماع

التخصص : تنظيم وعمل

استمارة حول:

القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الوظيفي

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل

تحت اشراف :

د- بداوي محمد سفيان

من اعداد الطالبة :

بوشارب منال

السنة الجامعية :2017-2018

ملاحظة :هذه المعلومات سرية نتعهد انها لا تستخدم الا لأغراض علمية بحتة

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن:
3. الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
4. المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
5. الأقدمية :

ثانياً: بيانات متعلقة بالقيادة التحويلية

أ. بيانات متعلقة بالتأثير المثالي:

6. هل تظهر على رئيسك علامات القوة والثقة بالنفس؟ نعم ☐ لا ☐
7. هل يعد قدوة لك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
8. هل يملك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
9. هل يتخطى مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة؟ نعم ☐ لا ☐
10. هل يوفر مناخاً يشعر فيه العاملون بالارتياح لعملهم تحت قيادته؟ نعم ☐ لا ☐
11. طبيعة سلوك الرئيس مع العاملين في مؤسستكم؟

☐☐☐

- الرسمية والجدية في أمور العمل

- العلاقات الاجتماعية

- العلاقات الانسانية الطيبة

ب. بيانات متعلقة بالحافز الإلهامي :

12. هل يتحدث رئيسك بتفاؤل عن المستقبل؟ نعم ☐ لا ☐
13. هل يقوي التزامك بأهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
14. هل يشعرك بأهمية العمل الذي تقوم به؟ نعم ☐ لا ☐
15. هل يعمل على دعم روح الفريق؟ نعم ☐ لا ☐
16. هل يسعى إلى تحقيق انتاجية أكثر مما هو متوقع؟ نعم ☐ لا ☐

III. بيانات متعلقة بالاستشارة الفكرية :

17. هل يقترح رئيسك طرق جديدة لإنجاز مهام العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا
18. هل يصف الصعوبات بانها مشكلات قابلة للحل ؟ ☐ نعم ☐ لا
19. هل هو قادر على تحويل الرؤى الى واقع ملموس ؟ ☐ نعم ☐ لا
20. هل يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير ؟ ☐ نعم ☐ لا
21. هل هو قادر على التعامل مع المواقف الغامضة و المعقدة ؟ ☐ نعم ☐ لا
22. هل يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الافضل ؟ ☐ نعم ☐ لا

ثالثا : بيانات متعلقة بالإبداع الوظيفي

I. بيانات متعلقة بالطلاقة الفكرية

23. هل تقبل الافكار التي فيها تحدي لقدراتك ؟ ☐ نعم ☐ لا
24. هل لديك التفكير السريع في الظروف المختلفة ؟ ☐ نعم ☐ لا
25. هل تبحث بصفة دائمة عن التجديد و الابداع في مجال عملك ؟ ☐ نعم ☐ لا
26. هل تعتمد في عملك على طرح افكار متعددة بألفاظ و جمل مختلفة ؟ ☐ نعم ☐ لا
27. هل لديك القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة ؟ ☐ نعم ☐ لا

II. بيانات متعلقة بالأصالة

28. هل تنجز ما يسند اليك من اعمال بأسلوب متجدد؟ ☐ نعم ☐ لا
29. هل تبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا
30. هل تتسرع في قبول او رفض الفكرة ؟ ☐ نعم ☐ لا
31. هل تحرص على طرح افكار جديدة لم يفكر بها احد من قبل ؟ ☐ نعم ☐ لا
32. هل تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا

III. بيانات متعلقة بالمرونة التلقائية

- IV. 33. هل لديك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة ؟ نعم ☐ لا ☐
34. هل تحرص على احداث تغييرات في اساليب العمل كل فترة ؟ نعم ☐ لا ☐
35. هل تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته ؟ نعم ☐ لا ☐
36. هل تحرص على معرفة الراي المخالف لرايك للاستفادة منه ؟ نعم ☐ لا ☐
37. هل لديك القدرة على تقديم افكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ؟ نعم ☐ لا ☐
38. هل تقبل الاختلاف الفكري ؟ نعم ☐ لا ☐
39. هل يسمح لك رئيسك مجال للإبداع ؟ نعم ☐ لا ☐
40. هل الاسلوب القيادي المتبع يتيح لكم مجال للإبداع ؟ نعم ☐ لا ☐

الهيكل التنظيمي العام لبنك BADR

