



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مخبر السياحة، الإقليم والمؤسسات  
أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
تخصص : إدارة وتسيير المنظمات  
بعنوان

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي  
دراسة حالة جامعة غرداية

تحت إشراف الأستاذ  
د. شنيني حسين

من إعداد الطالب  
دوح التجاني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/10/14  
أمام اللجنة المتكونة من السادة الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الرحمان بن سانية	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
حسين شنيني	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
رميلة لعمور	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
أحمد علماوي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
عبد الرؤوف حجاج	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشا
عبد الحميد نعيجات	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي : 2020/2019

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح من أحمل اسمه بكل فخر و إعتزاز

إلى من كان سندي و قوتي و ملاذي بعد الله ، أبي العزيز أسأل الله له الرحمة و المغفرة

إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي و بهجتها أُمي العزيزة أسأل الله أن يحفظها لنا

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي و أخواتي

إلى من كانت عوناً لي في السراء و الضراء زوجتي الغالية و أبنائي مسعود و عبد الحليم ويونس و زكرياء

أطال الله في أعمارهم جميعاً

إلى كل من كان لهم الفضل الكبير في إتمام هذه الأطروحة

التجاني

# الشكر

أتوجه بالشكر إلى الله على ما منحني من إرادة و علم لإنجاز هذا العمل فله الشكر أولا و أخيرا  
إعترافا بالفضل و تقديرا للجميل لا يسعني و أنا أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل شكري  
و إمتناني إلى الأستاذ الفاضل الدكتور " شنيني حسين " لقبوله الإشراف على هذا العمل و نصائحه و  
توجيهاته و على ما تكرم علي من سعة صدر و نصح و إرشاد  
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة و  
تحملهم عناء قراءتها و إثرائها بتوجيهاتهم و تصويباتهم السديدة .  
و أقدم شكري و عرفاني لكل إطارات و أساتذة و عمال جامعة غرداية لمساهماتهم في الدراسة  
كما لا أنسى جميع زملائي في بلدية الطيبات على دعمهم المتواصل قصد تحقيق النجاح .

التجاني

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ، و تم إختيار جامعة غرداية من أجل دراسة الحالة ، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية و ممارسة الإبداع التنظيمي ، حيث تكونت العينة من (188) من هيئة التدريس الدائمين اختيرت بطريقة عشوائية ، و لتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية هذا الأخير الذي تم التحقق من خصائصه وهي الصدق و الثبات ، و استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار (T) و تحليل التباين الأحادي و المتعدد و اختبار طوكي للمقارنات البعدية ، و توصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة ، كما أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضا ، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس و السن و الخبرة المهنية ، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس و السن و الخبرة المهنية ، فيما لا توجد فروق في كل من بعد سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي تبعا للمستوى العلمي ، و أوصت الدراسة بزيادة توجيه و تدريب القيادات الإدارية بالجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة و قيادة المؤسسات الجامعية على ضوء مدخل القيادة التحويلية في ضل بيئة تتصف بالتغيير الدائم .

**الكلمات المفتاحية :** قيادة ، قيادة تحويلية ، إبداع ، إبداع تنظيمي ، تأثير مثالي .

## Abstract

This study aimed to identify the impact of transformative leadership behaviors on organizational creativity, and the University of Guardaia was selected for the study of the case, in addition to identifying the significance of differences in the responses of the faculty to the degree of practicing transformative leadership behaviors and practicing organizational creativity, where The sample consisted of (188) permanent faculty selected in a random way, and to achieve the objectives of the study, I used the questionnaire as a key tool of the latter, whose have been verified Honesty and fortitude, and used mathematical averages and standard deviations and test (T) and analysis of mono and multiple contrast and toki test for dimensional comparisons, and the results of the study after statistical analysis found that the degree of exercise of

management leadership behaviors transformational behaviors in the institution The study is high, and the degree of practice of organizational creativity was also high, as the results showed that there are statistically significant differences in the degree of management practice of transformative leadership behaviors according to the change of gender, age and professional experience, as well as differences in the degree of practice of creativity The study recommended increasing the guidance and training of the university's administrative leaders on modern management methods and leading university institutions. In light of the entrance of transformative leadership in the light of an environment characterized by constant change .

**Keywords:** Leadership, transformative leadership, creativity, organizational creativity, perfect impact.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة</b>	
2	تمهيد
3	1-I الإطار المفاهيمي للقيادة
24	2-I نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
37	3-I ماهية الإبداع التنظيمي
48	4-I أثر القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي
<b>الفصل الثاني : عرض و تقييم الدراسات السابقة</b>	
54	1-II الدراسات العربية
64	2-II الدراسات الأجنبية
68	3-II مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث : الطريقة و الأدوات</b>	
71	1-III الطريقة
71	1-1-III مشكلة الدراسة
72	2-1-III نموذج الدراسة

## قائمة المحتويات

72	III-1-3 فرضيات الدراسة
74	III-1-4 مجال و حدود الدراسة
74	III-1-5 مجتمع وعينة الدراسة
77	III-1-6 أسلوب جمع البيانات
80	III-1-7 أساليب تحليل البيانات
82	III-2-الأدوات
82	III-2-1 صدق و ثبات أداة الدراسة
83	III-2-2 خصائص عينة الدراسة
	<b>الفصل الرابع: النتائج و مناقشتها</b>
90	IV-1 عرض و تحليل نتائج الدراسة
111	IV-2 اختبار فرضيات الدراسة و اقتراح نموذج للدراسة
111	IV-2-1 اختبار فرضيات الدراسة
116	IV-2-2 اقتراح نموذج للدراسة
118	IV-3 مناقشة نتائج الدراسة
123	خلاصة
124	الخاتمة
127	المراجع
135	الملاحق
144	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
06	الفرق بين القائد و المدير	1-1
07	الفرق بين القيادة والرئاسة	2-1
68	نقاط التشابه و نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	1-2
75	تطور عدد الأساتذة و الطلبة بجامعة غرداية	1-3
77	عدد و نسبة الاستثمارات الموزعة و المسترجعة	2-3
78	مخاور الاستثمارة و عدد و نسبة فقرات كل محور	3-3
79	أوزان الإجابات و الأهمية النسبية للوسط الحسابي المرجح	4-3
82	معاملات ألفا كرونباخ لمخاور الاستبيان	5-3
83	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6-3
84	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	7-3
85	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	8-3
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9-3
90	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر التأثير المثالي	1-4
91	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر التحفيز الإلهامي	2-4
92	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الاستشارة الفكرية	3-4
92	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الاعتبار الفردي	4-4
93	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الطلاقة	5-4
94	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر المرونة	6-4
95	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الحساسية للمشكلات	7-4
96	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الأصالة	8-4
97	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	9-4



98	معامل تضخم التباين (VIF) و اختبار التباين المسموح به (Tolérance)	10-4
99	نتائج اختبار اثر التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي	11-4
99	نتائج اختبار اثر التحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي	12-4
100	نتائج اختبار اثر الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي	13-4
100	نتائج اختبار اثر الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي	14-4
101	نتائج اختبار اثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي	15-4
103	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس	16-4
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير السن	17-4
104	اختبار توكي للمقارنات المتعددة لمحور القيادة التحويلية و متغير السن	18-4
105	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	19-4
105	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة	20-4
106	اختبار توكي للمقارنات المتعددة لمحور القيادة التحويلية و متغير سنوات الخبرة	21-4
107	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس	22-4
108	نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسة الإبداع التنظيمي بالنسبة لمتغير السن	23-4
108	اختبار توكي للمقارنات المتعددة لمحور الإبداع التنظيمي و متغير السن	24-4
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسة الإبداع التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	25-4
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسة الإبداع التنظيمي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة	26-4
110	اختبار توكي للمقارنات المتعددة لمحور الإبداع التنظيمي و متغير سنوات الخبرة	27-4
111	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية مرتبة ترتيبا تنازليا	28-4
112	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التنظيمي مرتبة ترتيبا تنازليا	29-4
116	ملخص نموذج الانحدار	30-4
116	معاملات النموذج	31-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
16	شبكة بليك - موتون الإدارية	1-1
18	أنواع السلوك القيادي في نموذج تاننبوم و شميدت	2-1
72	نموذج الدراسة	1-3
75	الميكمل التنظيمي المختصر لجامعة غرداية	2-3
76	كليات جامعة غرداية	3-3
83	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-3
84	توزيع أفراد العينة حسب السن	5-3
85	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6-3
86	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7-3

## قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الرقم
136	إستمارة الإستبيان النهائي	01
139	قائمة الأساتذة المحكمين	02
140	معامل الثبات لمختلف محاور الاستبيان	03
141	مصفوفة الارتباط و الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي	04
142	أسئلة المقابلة الخاصة بعينة الدراسة	05
143	الميكمل التنظيمي لجامعة غرداية	06

مقدمة

## أ- توطئة :

إن أي مؤسسة تطمح للنجاح والتفوق عن مثيلاتها تهدف لإيجاد إدارة فعالة قادرة على التأثير في العاملين لإنجاز الأعمال بكفاءة وتميز ، وتتطلب عملية التأثير قيادة تواجه التغيرات المتلاحقة والمستجدات المحيطة بالمؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي ، وعليه فإن القيادة تعد بمثابة حجر الأساس لنجاح وتطور المؤسسات في عصرنا الحالي . ومن هنا أولت المؤسسات والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى لدور القيادة لما لها من تأثير في بقاء المؤسسات و استمرارها في ظل تنوع ثقافتها و أهدافها ومواردها ، ولعل نجاح الدول في تحقيق تطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام وتقديم الخدمات على أحسن وجه ، وعلى خلق ثقافة تنظيمية تستهدف الكفاءة والفعالية ومنظومة من القيم والاتجاهات و أخلاقيات العمل وتحقيق مستوى من الرضي مما يؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل وتعظيم الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة .

إن مفاهيم الإبداع والابتكار من المفاهيم الأساسية التي تستند إليها القيادة التحويلية حيث تؤمن بمشاركة العاملين وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع في حل المشكلات ومساندة المرؤوسين في ابتكار البدائل وتقدير مساهماتهم وتحفيزهم من خلال التنمية الذاتية والإبداعية بما يحقق المشاركة الفاعلة . وعليه يعد الإبداع الوسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات . ويؤكد حرثيم بان الإبداع مورد قيم ومهم ينبغي تعزيزه وتطويره وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها للإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثيرا على ازدهارها وتطورها المستمر ، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الثقافات مما يتطلب إدارة الإبداع في المؤسسات بشكل عام و مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص كونها بيئة ديناميكية تتميز بالتنوع والتباين في مكوناتها الداخلية و الخارجية وتعتمد على مهارات و إمكانات مجموعة العمل ، الأمر الذي يتطلب توفر قيادات مبادرة قادرة على إنتاج ثقافة تنظيمية تؤمن بقدرات ومبادرات العاملين كأساس لإثراء وتطوير العمل .

تواجه المؤسسات الجامعية الكثير من التحديات المتمثلة في عدد المستفيدين من خدماتها وبرامجها وزيادة المنافسة فيما بينها على تحقيق النجاح والتميز ، والحاجة الملحة للوفاء باحتياجات الطلبة والعاملين ، والاهتمام بتطوير العلاقات المهنية والشخصية بين العاملين و استقطاب الكوادر الإدارية المؤهلة والكفؤة في ظل تزايد الضغوط السياسية والاقتصادية ، الأمر الذي يتطلب استخدام القيادات لأساليب قيادية تتناسب مع متطلبات الأدوار والأهداف المطلوب تحقيقها وذلك من خلال التأثير الإيجابي في العاملين لمواجهة الاحتياجات البيئية المستجدة والمستمرة لتطوير أساليب العمل .

إن التغيير في حاجات البيئة الجامعية وسياساتها وأهدافها وبرامجها نتيجة تنوع احتياجات الطلبة والمجتمع ، يستدعي الاستجابة بإبداعية حيث يشير الوضع الراهن إلى التباين في مستويات المنافسة ونوعية البرامج و

الإمكانات المادية و البشرية ، الأمر الذي يشكل تحديا أمام القيادات الإدارية القائمة على إدارة تلك المؤسسات والعاملين فيها ، فالقيادة هي المسؤولة عن النجاح و الإخفاق الذي تعيشه المؤسسات الجامعية .

مما سبق يمكن استخلاص أن قوة وتطور أي مؤسسة تكمن في قدرات و اهتمام قياداتها بتطوير أداء العاملين وتمكينهم وتنمية ثقافة تنظيمية تحايي الإبداع والابتكار . لأن من يتولون مناصب عليا عليهم أن يهتموا بقدرات العاملين لديهم وتنمية أساليب اتخاذ القرار وحل المشكلات وإنتاج الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد وصولا للإبداع الذي يشير إلى جميع التصرفات والأفعال التي يمارسها الفرد في موقع العمل بأسلوب مبتكر .

#### ب- إشكالية الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف لموضوع القيادة التحويلية و أثره على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجامعية كونه من الموضوعات المهمة ، تم اختيار جامعة غرداية نموذجاً وهذا للإنجازات الكبيرة التي حققتها الجامعة رغم حداثةها وقد تم صياغة الإشكالية الرئيسية كالاتي:

ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

بحيث يتم دراسة مدى تأثير كل سلوك من سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي واستخراج النسب وتحليلها والوصول إلى النتائج والتوصيات بالإضافة إلى استنباط المعوقات التي تحول إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة وهي تحقيق الإبداع بأعلى مستوى لأنه يعتبر مفتاح الريادة في جميع الميادين .

#### ت- التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ؟ .
- 2- ما مدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟ .
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .
- 4- ما أثر سلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) ؟ .

#### ث- فرضيات الدراسة :

- 1- يوجد مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة .
- 2- يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .  
و تندرج تحت هذه الفرضية ، فرضيات فرعية هي :

4-1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

4-2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

4-3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

4-4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) .

5-1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة) .

5-2 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة) .

### ج- أهداف الدراسة :

- 1- تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي بجامعة غرداية .
- 2- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة في جامعة غرداية .
- 3- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .
- 4- بيان ضرورة تحقيق الإبداع التنظيمي لأنه صمام الأمان لمواكبة ومواجهة التغيرات البيئية داخلية كانت أو خارجية .
- 5- محاولة كشف معوقات ممارسة هذا النمط القيادي في المؤسسة محل الدراسة .

## ح- أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات الإدارية بصفة عامة ، وفي المؤسسات الجامعية بصفة خاصة ، باعتباره الركيزة الأساسية لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات التنظيمية ، كما انه العنصر الأساسي المحدد لمدى فاعلية الأداء وكفاءات في المنظمات .

أيضا تنبع أهمية هذه الدراسة الحالية من أهمية موضوعها ، فالقيادة التحويلية مدخل شمولي يستخدم لوصف مدى واسع من القيادة تتراوح من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي ، إلى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأجمعها . والقائد التحويلي شخص له رؤية خاصة وصاحب رسالة ، ويرى الشيء البعيد برؤية جديدة ، ويرى أن هدف ووظيفته ووجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية .

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في نظر الباحث في ما ستضيفه إلى رصيد المعرفة في مجال أدبيات أنماط القيادة خاصة التحويلية ، أما أهميتها التطبيقية فتكمن في أهمية معرفة واقع هذا النمط القيادي الجدير بالدراسة في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة والمؤسسات الجامعية مجال البحث وعلاقته بالإبداع التنظيمي .

كما تتأكد الأهمية العملية لهذه الدراسة في نظر الباحث فيما يمكن أن تسفر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون بجامعة غرداية والمؤسسات الجامعية الأخرى لأن هذه المؤسسات هي دعامة المجتمع الحديث .

## خ- مبررات اختيار الموضوع:

- 1- الميل لدى الباحث لهذا النوع من المواضيع الحديثة والتي تتسم بالحيوية لأنه يتعلق بالموارد البشري .
- 2- موضوع القيادة الذي يكتسب أهمية عظمى لما له من تأثير في بقاء المؤسسات و استمرارها في ظل تنوع ثقافتها و أهدافها ومواردها .
- 3- الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الجامعية في بناء المجتمعات وتطوير الثقافات ومحاولة التعرف على دور جامعة غرداية في المجتمع .
- 4- التطورات الحديثة التي يشهدها العالم من الأزمات المالية والسياسية مما أدى بجميع الدول إلى مراجعة الإستراتيجية المتبعة ورسم خطط بديلة لمواكبة هذه التغيرات خاصة على مستوى المسؤولين والقادة .
- 5- القيادة التحويلية هي قيادة حاضنة للإبداع الذي نعتبره مفتاح الريادة لكل المؤسسات والمنظمات في وجه مختلف التغيرات البيئية .
- 6- محاولة رسم مخطط أو وضع نموذج لتوجيه القيادات صوب طريق تحقيق الإبداع .

د- حدود الدراسة :

الحدود الزمنية :

استمرت دراسة الحالة منذ توزيع الاستبيان حتى استرجاعه ، حوالي 04 أشهر من 2019/10/03 إلى 2020/01/31 .

الحدود المكانية :

تمثلت في جامعة غرداية ، و جميع كلياتها وهي : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، كلية الآداب و اللغات ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض ، كلية العلوم و التكنولوجيا .

الحدود البشرية :

تمثلت في هيئة التدريس بجامعة غرداية . حيث تم اختيار عينة عشوائية تقدر بـ : 188 أستاذ و أستاذة .

الحدود الموضوعية :

تمثلت في دراسة العلاقة و التأثير بين المتغير المستقل ( سلوكيات القيادة التحويلية ) و المتغير التابع ( الإبداع التنظيمي ) .

ذ- منهج البحث :

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الإشكاليات الفرعية تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب المتعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة من خلال عرض المفاهيم النظرية التي تمس القيادة التحويلية بالإضافة إلى الإبداع التنظيمي ، كما تم اعتماد منهج دراسة الحالة في تحليل نتائج الاستبيان و كذا اختبار فرضيات الدراسة المعتمدة ، كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية قصد تحليل الاستبيان ، منها بعض مقاييس الإحصاء الوصفي ( المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ) بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون و معاملات الثبات لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة ، وصولاً إلى الانحدار البسيط و المتعدد و تحليل التباين أحادي الطرف Anova ، و قد تم استخدام برنامج الإحصاء SPSS قصد استخراج النتائج و تحليلها .

ر- صعوبات البحث :

رغم حصولنا على مجموعة كبيرة من المراجع و كذا الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، إلا أنه جابهتنا بعض الصعوبات و أهم هذه الصعوبات كانت في الجانب التطبيقي و خاصة عند توزيع الاستبيان على العينة ، لان الدراسة كانت تتمحور حول القيادات في الجامعة فدوما هناك بعض الإحراج و الحيادية في الرأي ، لهذا استغرقنا مدة معتبرة حتى نتحصل على عينة مقبولة للتحليل قصد استخراج النتائج و اختبار الفرضيات و معالجة الإشكاليات و وصولاً إلى النتائج .



ز- تقسيمات البحث :

تمت معالجة إشكالية الموضوع من خلال أربعة فصول كما يلي :

- الفصل الأول : تناول الأدبيات النظرية للدراسة حيث تطرقنا للمفاهيم العامة لكل من سلوكيات القيادة التحويلية و كذا الإبداع التنظيمي .
- الفصل الثاني : تناول عرض و تقييم الدراسات السابقة أي الأدبيات التطبيقية حيث تم عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة ثم تبيين ما يميز دراستنا الحالية عنها .
- الفصل الثالث : تناول الطريقة و الأدوات المطبقة في دراسة الحالة حيث تم تقديم المنهجية المتبعة في دراسة الحالة ، ثم قمنا باختبار مدى صدق و ثبات أداة الدراسة و كذا تقديم و تحليل خصائص عينة الدراسة .
- الفصل الرابع : تناول عرض النتائج و مناقشتها حيث بدأنا بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال عملية التحليل الإحصائي ، ثم اختبار الفرضيات و وصولا إلى مناقشة النتائج .

## الفصل الأول

### الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف بالمنظمات لما لها قدرة على التأثير في المرؤوسين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة ، ونحن في فجر الألفية الثالثة ، أصبح التغيير و كيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية و ذلك لأسباب مقنعة : أن التغيير يحدث في كل مكان و زمان ، و أن سرعته في إزدياد و تعقد ، و أن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير ، و تحقيق الإبداع التنظيمي قصد ضمان الريادة ، وربما تكون القيادة و التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر .

و من خلال هذا الفصل سنحاول الاطلاع أكثر على و وظيفة القيادة و نظرياتها بالإضافة إلى التطرق للإبداع التنظيمي و أبعاده و مستوياته ، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة .

المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية .

المبحث الثالث : الإبداع التنظيمي .

المبحث الرابع : أثر القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة :

المطلب الأول : مفهوم القيادة ونظرياتها : سنتطرق الى أهم مفاهيم و نظريات القيادة .

الفرع الأول : مفهوم القيادة :

القيادة ظاهرة قديمة ارتبطت بتاريخ البشر ، فحيثما كانت هناك جماعة تضم أفرادا توزعوا العمل بينهم كانت هناك قيادة تتولى التنسيق لجهودهم ، و قد تمكنت بعض المجتمعات من التقدم و الرقي وبناء دول عظمى و إمبراطوريات على مر التاريخ بفضل توفر قيادة واعية استطاعت التجاوب بسرعة ووعي مع تحديات العصر الذي تعيشه ، وبالرغم من التطور التكنولوجي و الرقي المادي الذي بلغته البشرية في زملائنا هذا إلا أن القيادة تظل هي العامل الأساسي لتقدم المجتمعات و الدول و الجماعات .

و تختلف مجالات القيادة باختلاف الجماعات المقودة ، فنجد القائد السياسي و القائد العسكري و القائد الإداري ... إلخ ، وما يجمع بين جميع أشكال القيادة هو الفكر و السلوك القيادي الذي يتمتع به القائد .

### 1- تعريف القيادة :

لقد أدى اهتمام الكثير من العلماء و الكتاب بدراسة موضوع القيادة إلى الاختلاف في تحديد مفهوم واحد لذلك سنحاول سرد بعض التعاريف الأكثر تفصيلا و دقة .

تعرف القيادة على أنها " فن استقطاب قدرات الآخرين من اجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس و ثقة" <sup>1</sup> .  
حسب (Bigors) فالقيادة هي : عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة <sup>2</sup> .

و أيضا "هي نشاط المسؤول القيادي في توجيه و تنسيق ورقابة عمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود" <sup>3</sup> .

ركز هذا التعريف على تحقيق الأهداف و أغفل جوهر القيادة ، روح القيادة .

كما عرفها (James Gribbin) " بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين و ظروف معينة لاستشارة الأفراد و دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة ، و الرضا عن نوع القيادة الممارسة <sup>4</sup> .

من هذا التعريف يتضح أن الباحث صنف القيادة كعملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد و سلوكياتهم و اتجاهاتهم للعمل و حب العمل لتحقيق أهداف مشتركة مسطرة .

<sup>1</sup> جمال الدين عويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 2009 ، ص 115 .

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 15 .

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 176 .

<sup>4</sup> حسين كريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2006 ، ص 216 .

و القيادة هي "نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو الأهداف المرغوبة" <sup>1</sup>. تعرف أيضا : " بأنها العملية التي من خلالها تؤثر على سلوك الأفراد و الجماعات ، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة " <sup>2</sup>.

و يعرفها ( Renssis Likert ): " أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " <sup>3</sup>.

و تعرف القيادة أيضا بأنها " هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك و توجهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد " <sup>4</sup>

من هذا التعريف نجد أن الباحث ركز على أن القيادة هي تحمل المسؤولية تجاه الأفراد .

و عرفها (Beach) " على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة " <sup>5</sup>.

من خلال هذا التعريف نستخلص إن القيادة مرتبطة بالدور و النشاط الذي يقوم به القائد و المتمثل في القدرة على التأثير في المرؤوسين و ذلك قصد تحقيق الأهداف المنشودة.

و كذا عرفها (Kahn) " هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد " <sup>6</sup>.

من هذا التعريف نجد أن الباحث إعتبر القيادة مهارة يتم من خلالها التأثير على الأفراد .

كما تعرف على أنها " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بفعل فعال " <sup>7</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين ( الأفراد ) من

طرف القائد ، قصد تحقيق أهداف معينة .

و للقيادة عناصر أساسية هي :

✓ الفرد المؤثر؛

✓ عملية التأثير؛

✓ الأفراد المستهدفون؛

✓ وسيلة تواصل؛

<sup>1</sup> منصور عيسى ، القيادة وفعالية القيادة الإدارية ، الدار المصرية للعلوم للنشر و التوزيع ، مصر ، 2012 ، ص 91 .

<sup>2</sup> Franck riboud, He leadership, Harvard business revien, nouveaux horizons, Paris, 1999, p5 .

<sup>3</sup> عبد الرزاق الرحاحلة ، زكرياء أحمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 333 .

<sup>4</sup> محمد أكرم العدلوني ، طارق السويدان ، القيادة ، قرطبة للإنتاج الفني ، المملكة العربية السعودية ، 2000 ، ص 18 .

<sup>5</sup> حيدر على حيدر ، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة البحوث التربوية و النفسية ، العددان السادس و العشرون و السابع و العشرون ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2005 ، ص 92 .

<sup>6</sup> محمد حافظ حجازي ، المنظمات العامة ( البناء ، العمليات ، النمط الإداري ) ، مؤسسة حورس للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 533 .

<sup>7</sup> سهيل أحمد عبيدات ، القيادة ( أساسيات ، نظريات ، مفاهيم ) ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 8 .

✓ الهدف المنشود.

عند ممارسته للقيادة يركز القائد على عدة مصادر تمكنه من زيادة قوة التأثير على المرؤوسين و توجيه سلوكهم قصد تحقيق الهدف ، و قد تطرق إليها جون و رفان (John French &B.Raven) عند تناولهم لموضوع القيادة و قد حدداها في خمسة مصادر أساسية هي كالتالي :<sup>1</sup>

- **قوة المكافأة** : وتعتمد على إدراك الفرد داخل المنظمة بأنه عند الامتثال لرغبات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية قد تكون معنوية أو مادية ، و هو ما يصطلح عليه بالتحفيز الإيجابي حين يتلقى الفرد مقابلا إزاء العمل الذي يقوم به ، كالعلاوات و المكافآت ، و الشكر و الثناء .

- **قوة الإكراه أو العقاب** : و تعتمد على الخوف ، حيث يدرك الفرد بان عدم التزامه و تقيده بأوامر و توجيهات القائد يمكن أن تؤدي إلى قيام القائد بفرض عقوبة عليه ، و هو يصطلح عليه بالتحفيز السلبي ، و قد يكون أيضا ماديا أو معنويا كالحصم و الإنذار و الحرمان من العلاوات و الكفاءات .

- **قوة السلطة**: و تسمى أيضا بقوة الشرعية، و هذا النوع من المصادر يستمد قوته من المنصب الوظيفي الذي يشغله القائد بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

- **قوة الخبرة** : تعتمد على المعرفة ، الخبرة ، المهارة و القدرة ( الفنية ، الإدارية و السلوكية ) التي يمتلكها الفرد ، و توافر هذه المهارات في القائد سيزيد من احترام الأفراد و زملائه له و امتثالهم له .

- **قوة الإعجاب**: و هي القوة المستمدة من جاذبية القائد و إعجاب الأفراد به و تقديرهم له لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصية تثير لديهم الإعجاب و الاقتداء به.

من هذا نستنتج أن للقيادة خمسة مصادر أساسية يعتمد عليها القائد من أجل التأثير في المرؤوسين ، إلا أن بعض الباحثين أضافوا مصدر آخر و المتمثل في قوة إمتلاك المعلومة ، إلا انه يمكن أن تنطوي تحت قوة الخبرة و المهارة .

### 2- الفرق بين القيادة و الإدارة و الرئاسة :

هناك العديد من المصطلحات القريبة لمصطلح القيادة في علم الإدارة ، و التي تستعمل في بعض الأحيان للإشارة إلى عملية القيادة ، و من أهم هذه المصطلحات الإدارة و الرئاسة .

#### أ- الفرق بين القيادة و الإدارة :

تعني الإدارة حسب هنري فايول " بأن تتبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب "<sup>2</sup>، فهي المحددة لصلاحيات و نطاق السلطة لدى الأفراد ، و تنظم و تراقب استغلال الموارد المتاحة حسب الخطة المحددة . أما القيادة فهي عملية التأثير في نشاطات المرؤوسين و سلوكهم لتحقيق أهداف معينة ، فالهدف الأساسي

<sup>1</sup> حسين حرزم ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ط3 ، ص 199 .

<sup>2</sup> جمال حدار ، الإدارة الموقفية و تطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيذر،بمسكرة ، 2013 ،ص26.

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

للقيادة هو إعطاء بعد آخر للعمل الجماعي من خلال إرساء روح الفريق داخل جماعات العمل ، من هنا فإن مفهوم الإدارة في جوهره أشمل من القيادة .

كما يرى ماكورميك ( Macormik ) أن الاختلاف بين القيادة و الإدارة لا يرجع إلى درجة العموم لأن العلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ، و لكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما ، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات و الإجراءات و البناء التنظيمي ، في حين أن القيادة تتعلق بالعلاقات الشخصية بين القادة و المرؤوسين <sup>1</sup> .

كما وضح كوتر (Kotter) و آخرون بين القيادة و الإدارة ، حيث وجدوا أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات الخاصة بالفترات المقبلة ، و تحديد خطوات التنفيذ و تخصيص الموارد الضرورية لهذا التنفيذ ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع إستراتيجيات لإنجاز تلك الرؤية ، كما تقوم الإدارة بتوظيف و تنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي ، و تحديد المسؤوليات ، و تفويض السلطات و بناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي و تحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء ، و تقوم القيادة بمأ الفراغات و إيصال الأفكار الجديدة للمرؤوسين و الذين يشكلون اتحادات ، من أجل فهم الرؤية المستقبلية و العمل على تحقيقها ، و أخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة و حل المشاكل ، و تقوم القيادة بتوجيه المرؤوسين و تحفيزهم للتغلب على كل المعوقات من جهة و تحقيق تغييرات جوهرية و مفيدة من جهة أخرى ، وهكذا أكد كوتر أن القيادة مكتملة للإدارة و ليست بديلا لها <sup>2</sup> .

و يمكن تلخيص أهم الفروقات بين القائد و المدير في الجدول التالي :

جدول رقم (1-1) يوضح الفرق بين القائد و المدير

المدير	القائد
1- مفكر ذو توجه عقلائي واقعي	1- ملهم ذو توجه روحي و عاطفي
2- مشاور للآخرين و يقدم النصح	2- متحمس ذو عاطفة قوية
3- مثابر و جاد في العمل و يركز على التطبيق	3- قادر على الابتكار و توليد الأفكار الجديدة
4- متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية	4- مرن و يستجيب للتغيرات
5- عقلائي يركز على تحليل الواقع	5- مستبصر يركز على المستقبل
6- واقعي المزاج و بحسب المواقف	6- قادر على الإيحاء و إثارة الحماس
7- تحليلي	7- مبدع
8- منظم على أساس إجراءات معينة و هيكل ثابت روتيني	8- يتميز بالجرأة و الإقدام
9- سلطوي ملتزم بالقوانين	9- تحريبي

<sup>1</sup> سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدراس الثانوية الحكومية محافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2009 ، ص 23 .

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص 418 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

10- يحافظ على الوضع الراهن و الاستقرار	10- مبادر للتغيير
11- قوة موقع وظيفي	11- يتمتع بقوة الشخصية
12 - يمثل مصلحة المنظمة إلى يعمل بها	12- يمثل مصلحة المجموعة التي يقودها

المصدر : على عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل ، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 79 .

بإمكان كل مدير أن يكون قائدا لكن ليس بإمكان كل قائد أن يكون مديرا ، لكن العكس إذا كان الحديث عن القيادة و الإدارة كعملية ، بالنسبة للشق الأول فالأمر منوط بالمركز الوظيفي فيإمكان المدير العمل على اكتساب صفات و سلوكيات القائد في حين ان القائد لا يستطيع إمتلاك قوة السلطة متى شاء ، أما الشق الثاني فعملية القيادة تحتوي على قدرة إدارة المواقف التي يتعرض لها المسؤول عند انجازها لمهامه ، أما الإدارة فليس بالضرورة أن يكون هناك استغلال للقدرات الشخصية و المهارات العقلية لاستمالة المرؤوسين داخل المنظمة ، فقوة السلطة تعتبر القوة الأساسية عند عملية الإدارة .

### ب- الفرق بين القيادة و الرئاسة :

الرئاسة هي مباشرة مهام ووظائف التنظيم اعتمادا على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس ، فالعلاقة بين الرئيس و المرؤوسين هي علاقة رسمية تحددها اللوائح و الأوامر و القوانين الداخلية ، حيث يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له و عليهم الالتزام بها .وإن خالفوا الأوامر تعرضوا للمساءلة ، فالرئيس مفروض على الجماعة و يتقبل الأعضاء رئاسته و سلطته خوفا من العقاب<sup>1</sup> .

هنا القيادة تختلف اختلافا جوهريا عن الرئاسة ، حيث تعتمد الرئاسة على ما في يدها من سلطة تستند إليها بالدرجة الأولى في مباشرة مهام ووظائف التنظيم و غالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء ، بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخصية ولا تعتمد على السلطة كما في حالة الرئاسة ، و إنما تعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة و القدرة على الإقناع و الاقتناع .

جدول رقم (1-2) يوضح الفرق بين القيادة و الرئاسة

القيادة	الرئاسة
1- تستند على قوة القائد	1- تستند على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي
2- تظهر من الجماعة	2- واجبة على الجماعة
3- تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية	3- تعمل في مواقف رسمية وروتينية و دائمة و منظمة
4- شخصية القائد و الجماعة ذاتها هي مصدر قوتها	4- مصدر قوتها هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسميا

<sup>1</sup> صلاح هادي الحسيني ، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا- دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية - العراق ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ، 2009 ، ص 58 .



5- الرئيس هو الذي يحدد الأهداف للجماعة دون أي مشاورة .	5- يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد
--	--

المصدر : نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية) ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008 ، ص 15 .

## 2- خصائص و أهمية القيادة :

### 1- خصائص القيادة :

ان القيادة ضرورية للتفاعلات بين القائد و المرؤوسين ، فالقائد رقيب و منظم و موجه للمرؤوسين في سلوكهم و مواقفهم نحو تحقيق أهداف مشتركة ، و هذا يعني أن القيادة نشاطات و تأثير و تعاون و هدف حيوي لهذا يمكن حصر خصائصها في ما يلي :<sup>1</sup>

- ✓ القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الغرض .
- ✓ القيادة نشاط و حركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية و وجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تجريبيا.
- ✓ القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا لأجل تحقيق الهدف المنشود
- ✓ القيادة تعاون و على القائد أن يبث روح التعاون بين المرؤوسين خاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة .

## 2- أهمية القيادة :

تعتبر القيادة معيارا هاما في الحكم على مدى فعالية و نجاعة المنظمة ، و تبرز أهمية القيادة من خلال جانبين :<sup>2</sup>

أ - بالنسبة للمنظمة من خلال :

- ✓ القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة ، فمن خلالها يتم تحديد الأهداف و توجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها ، إضافة إلى تخصيص الموارد و توزيعها .
- ✓ تتحمل القيادة مسؤولية الإبقاء على إستمرارية المنظمة من خلال القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التنظيمية و التكنولوجية .
- ✓ القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال توفير إحتياجات المنظمة من الموارد المتاحة .

<sup>1</sup> محمد حسنين العمري ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 65 .

<sup>2</sup> نسرين تواليث ، القيادة النسوية و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص : تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2014 ، ص 17،18 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

- ✓ القيادة مسؤولة كذلك عن تحقيق التكامل للمنظمة من خلال الربط و التنسيق بين جهود الموظفين و الموارد الأخرى المتاحة ، حتى يتسنى للمنظمة بلوغ الأهداف المرجوة .
- ✓ تعمل القيادة على تدعيم السلوك الإيجابي و التقليل من السلبيات و وضع إستراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف رفيع .
- ب - بالنسبة للموظفين من خلال :
- ✓ التعلم و الجدارة ، حيث يثمن القادة مسألة التعلم لدى الموظفين فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه و تصحيحها و عدم انتشار فكرة الفشل .
- ✓ الشعور بالأهمية ، من خلال شعور كل فرد بأنه يستطيع المساهمة و لو بالقليل في نجاح التنظيم ، مما يمنحه الشعور بالأهمية و تكسبه الشعور بالثقة و الاعتزاز .
- ✓ روح الجماعة ، حيثما كلما كانت هناك قيادة تكون الجماعة و الإتحاد حتى مع وجود خلافات ، فهناك شعور بالجماعة و الأعمال المشتركة يتم إنجازها على أحسن صورة .
- و عليه فإن أهمية القيادة تكمن في: <sup>1</sup>
- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
- ✓ قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل و حلها ، و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء .
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- ✓ تنمية و تدريب و رعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم و المورد الأعلى .
- ✓ وضع إستراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عالية .
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة .
- ✓ تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة .
- ✓ التركيز على الجانب الاجتماعي و لإبراز أهمية التعاون الاجتماعي .

### 3- وظائف القيادة :

- تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام و تختلف هذه الوظائف اختلاف نوع الجماعة و طبيعتهم ومن الوظائف التي تقوم بها القيادة ما يلي: <sup>2</sup>
1. القائد كمصدر للتفكير : حيث يتوفر في القائد قدرة من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي للأفراد جماعته و قائدها الروحي .

<sup>1</sup> بشير علاق ، القيادة الإدارية ، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 14 .

<sup>2</sup> على عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الخامد ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 104 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

2. القائد كخبير : يكون القائد في الغالب مصدر المعرفة و الخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة القيمة و الإدارية .
3. القائد كمبرمج للسياسة : حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة و يحدد الأهداف الإستراتيجية و التكتيكية لها .
4. القائد كمخطط : فالقائد يتولى وضع الخطط و أساليب العمل و وسائل التنفيذ و البرنامج الزمني .
5. القائد كنموذج و قدوة ورمز : فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة و يقدم المثل الأعلى و القدرة للتعامل في تحمل المسؤولية و ضبط العمل و بذل الجهد .
6. القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية : فهو يقوم ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة بدور المسيطر و الوسيط بين الأفراد و المنظمة .
7. القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية و السلبية : فهو يتميز بقدرته في كيفية منح الجزاء و العقاب من خلال الخبرة و توفر عامل العدالة .
8. القائد كممثل خارجي للجماعة : فهو يقوم بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها و إلتزاماتها مع الآخرين .
9. القائد كراع أبوي : يقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في الجماعة ، حيث يتعرف على أوضاع كل فرد و معاناته الشخصية و يساعد في علاج مشاكله و هو أيضا يهتم بأفراد المجموعة و يرفع مصالحتهم .

### الفرع الثاني : النظريات و الاتجاهات الحديثة للقيادة :

**1- نظريات القيادة :** حاول الكتاب و الباحثون ، و بخاصة في العلوم السلوكية و العلوم الإدارية ، منذ أمد بعيد تفسير و شرح الخصائص و السمات و الفروق التي تميز القائد عن غيره ، و تطورت نتيجة هذه الدراسات و الأبحاث المكثفة الكثير من النظريات و النماذج التي تحاول إبراز المقومات و العوامل و الخصائص التي تساعد على نجاح و فاعلية القيادة ، و استخدمت هذه الدراسات و النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة ( النتائج و الآثار المترتبة على تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه ) ، و أهمها : الأداء و الإنتاجية ، و الرضا عن العمل ، وإشباع حاجات و مشاعر الأفراد ، ورفع روحهم ، قصد تحقيق الأهداف المنشودة .

يمكن تصنيف نظريات القيادة حسب تطورها التاريخي إلى ثلاث مجموعات هي :

✓ نظريات السمات

✓ النظريات السلوكية

✓ النظريات الشرطية ، الموقفية .

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

و يطلق البعض على المجموعتين الأولى و الثانية بالنظريات التقليدية ، أما المجموعة الثالثة فيسميها البعض بالنظريات الحديثة ، و سنتطرق فيما يلي بمزيد من التفصيل لهذه النظريات :

### 1-1 : نظريات السمات :

#### 1-1-1 : نظرية الرجل \_ الإنسان العظيم <sup>1</sup> :

قدم الفيلسوف توماس كارليل نظريته عن الرجل العظيم في القرن التاسع عشر و تفترض هذه النظرية أن القائد هو إنسان عظيم ، وأن هذه العظمة هي موهبة ، و هذه النظرية من أولى و أقدم النظريات لتفسير القيادة ، و تركز على القيادات العسكرية و قيادات الدول .  
فقد أعتبر المفكرون الأوائل أن القائد هو الشخص الذي يملك تأثيراً قويا و إيجابيا على الآخرين و استخدموا مثالا على ذلك القادة العسكريين و السياسيين الذين حظوا بحب وولاء أعداء كبيرة من الناس ، و حققوا أعمالا عظيمة ، وبرزوا كأشخاص عظام و عندما حاول المفكرون تحديد كيف وصل هؤلاء القادة الى هذه المكانة افترضوا أن ذلك حصل نتيجة موهبة نادرة منحها الله لهؤلاء القادة ، أي أنهم افترضوا أن القيادة هي سمة و موهبة إما أن يملكها الفرد أو لا يملكها ، فكما قد يملك البعض موهبة الصوت الرخيم أو الجمال الباهر ... إلخ يملك آخرون هذه الموهبة المهمة .

و هذه النظرية لا تصلح كثيرا للإدارة كعلم لأنها تعني أننا نحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين و نعطيهم المسؤوليات الإدارية ، و تعني أننا لن نستطيع أن نهيئ قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال ، لأن هذه الموهبة نادرة .

#### 1-1-2 : نظرية السمات :

ترجع القيادة في هذه النظرية إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد ، من هذه السمات أو الصفات الشخصية : الثبات ، البسالة ، الإقدام و الجرأة و المهارة في إتخاذ القرارات و لذلك سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم ، لأنها تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القادة أي أن القائد يولد و لا يصنع و قد بدأت أولى المحاولات لفهم القيادة بمحاولة اكتشاف الخصائص المحددة التي يشترك فيها القادة <sup>2</sup> .

و أيضا فقد توصل ( Stogdhil ) رفقة زملائه في جامعة أوهايو سنة 1974 أن هناك بعض السمات التي تتوافر في القادة الذين يؤدون دورهم القيادي بطريقة فعالة في غالبية المواقف و من أهمها <sup>3</sup> :

– القدرة على القيادة : تتضمن قوة الذكاء ، القدرة على التحدث و فصاحة اللسان ،

<sup>1</sup> على عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل ، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، مرجع سابق ، ص 82 .

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي ، أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الدولية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012 ، ص 13 .

<sup>3</sup> نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 17 .

- مهارة الإنجاز : تشمل التعليم ، الثقافة و المعرفة بالإضافة إلى المهارات و القدرة على انجاز الأعمال ببراعة .
- تحمل المسؤولية : و تتطلب المبادأة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، السيطرة ، و الرغبة في التفوق و الطموح .
- روح المشاركة : و تتطلب النشاط ، الطيبة ، التعاون ، و القدرة على التكيف .
- القدرة على تفهم الموقف : و تتطلب مستوى ذهنيا جيدا و مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه .

أما حسب العالم ( Ordway Tead ) القادة الناجحين هم الذين يمتلكون سمات و خصائص أهمها :<sup>1</sup>

- الطاقة الفيزيائية .
- الحس بالفرص .
- الحماس .
- الرفق و التعاطف .

### 1-1-3: مزايا نظرية السمات :<sup>2</sup>

- القدرة على اتخاذ القرار : بعد جمع المعلومات و الحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف ، فان الإداري الناجح يشتغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه و تنفيذه .
- القدرة على الإقناع : يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع و لديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ، و يقدر المرؤوسين هذه الثقة و لديهم الإحساس بذلك .
- القدرة على تحفيز و تشجيع الأفراد : حيث يفترض أن يكون القائد ملهما لتابعيه ، فمثلا القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد نحو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادي ، و لكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع التلقائي و الإخلاص في العمل .
- القدرة على الاتصال : المهارات الاتصالية غير العادية للقائد ، و التي تعني قدرته على نقل و توصيل الفكرة بكفاءة ، و يتم هذا بطريقة شفوية في العادة .
- تفويض السلطة و الثقة بالمرؤوسين : القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة و الضعف في مرؤوسيه و الحدود التي يمكن للمرؤوسين الاضطلاع بها من مهام ، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم و تعاونهم و يتوقع المزيد منهم .
- غرس الثقة في الآخرين : بحيث أن يشعر المرؤوسين بان قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائما و التحدث معه و لديهم الثقة به و بقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم .

<sup>1</sup> صالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر، 2006، ص49 .

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف ، السلوك التنظيمي ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 16-17 .

### 1-1-4: الانتقادات الموجهة لنظرية السمات :

- وجهت لهذه النظرية رغم أهميتها الكثير من الانتقادات أهمها :<sup>1</sup>
- وجود عدد كبير من السمات يصعب حصرها و اكتشافها لدى الفرد .
- اختلاف أهمية النسبة لكل سمة من وقت إلى آخر .
- عدم سهولة قياس السمات بدقة و عدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة .
- هناك العديد من القادة الناجحين لا يتمتعون بمثل هذه الصفات .
- إن الكثير من السمات التي افترضت النظرية أنها لا توجد الا في القادة ، قد تتوفر في غير القادة .
- إنه لا يوجد إجماع بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات .
- تتسم بعدم الواقعية فمن غير الممكن العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة و مع ذلك لا يمكن إغفال هذه النظرية لأن السمات موجودة ، و الناس يميلون دوما للنظر إلى السمات كمعايير لتمييز القادة .

### 1-2 : النظريات السلوكية :<sup>2</sup>

- بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية ، حينما تزايد الاهتمام بتطوير قادة عسكريين ، و ظهرت و تطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين :
- 1- إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة .
  - 2- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن .
- و هكذا تحول إهتمام الكتاب و الباحثين إلى جانب آخر و هو السلوك القيادي بدلا من السمات ، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل . و تفترض هذه الدراسات و النظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد ، و لكن ليس سماته ، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبديها في العمل و التي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته . و هذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقادا بأن السلوك يمكن تعلمه و تغييره ، بينما السمات تعتبر نسبيا ( موروثة ) و هكذا سعى الباحثون إلى تحديد و تعريف أنماط السلوك ( أساليب القيادة ) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين .

و سنتطرق لأهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة :

### 1-2-1: دراسات جامعة أيوا Iowa : كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك

القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا و هم : Ronald Lippitt , Ralph

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة ) ، إثناء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 243 .

<sup>2</sup> حسين كريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 203 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

K white , Kurt Lewin تحت إشراف الأخير الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية ، أو ديناميكية الجماعة .

لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر ، في أندية الهواة ، و قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محدد ( وفق تعليمات القائمين على التجربة ) . و تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي :

✓ النمط الاستبدادي ، المنفرد : يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده ، بما في ذلك تحديد الأنشطة و الإجراءات و توزيعها على الأفراد ، و عدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات ، و اعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية و كان القائد محور الاتصالات في الجماعة .

✓ النمط الديمقراطي : فكان عكس ذلك ، حيث يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة و تشجيع و معاونة من القائد الذي استخدم الثواب و العقاب بصورة موضوعية ، و كانت هناك حرية أكبر في الاتصالات و التفاعل بين الأفراد.

✓ النمط المتسيب ، المتساهل : فيه يترك القائد الأمور و اتخاذ القرارات و توزيع العمل للجماعة ، ولم يتم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد .

و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ما يلي :<sup>1</sup>

✓ كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلسلي ، الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي ، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم .

✓ تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلسلي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة ، و الدافعية ، و الثبات في مستوى الأداء ، و روح الفريق ، و التفاعل الاجتماعي و الرضا في العمل .

✓ الجماعة التي استخدمت النمط المتسيب ، المتساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة .

كما وجهت للدراسة بعض الانتقادات من أهمها :<sup>2</sup>

✓ أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات و تجارب أجريت على أطفال غير ناضجين ، و لا يمكن اعتبارهم يمثلون الأفراد الناضجين العاملين في المنظمات .

✓ منهجية البحث و الدراسة لم تكن محكمة و صارمة ، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم و لم يعزل أثرها .

✓ كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع و ثقافة غير الثقافة الأمريكية .

<sup>1</sup> حسين كريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2009 ، ص 186 .

<sup>2</sup> مراد فليون ، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2018 ، ص 85 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

**1-2-2:** دراسات جامعة أوهايو (OHIO): بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس و الاجتماع و الاقتصاد في جامعة أوهايو ، مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية ، في أوائل الأربعينات ، قصد معرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية ، و الذي يحقق أهداف الأفراد و المنظمة ، و هذا عن طريق استجابات للمرؤوسين تركزت حول وظائف و تصرفات و أفعال القائد ، و من خلال التحليلات الإحصائية المتكررة للإجابات ، توصل الباحثين التمييز بين بعدين هما<sup>1</sup>:

✓ الاهتمام بالأهداف و العمل : هو السلوك المهتم بالعمل من ناحية التنظيم ، و تحديد أدوار العاملين ، و هيكله المهام ، و وضع معايير الأداء ، و الضغط على المرؤوسين ، للحصول على الأداء الأفضل ، مع عدم المرونة في تصميم نشاطات العاملين .

✓ الاعتراف بحاجات الأفراد و علاقاتهم : و هو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة و الثقة ، و الاحترام المتبادل ، أي السلوك الذي يعطي أولوية لاهتمام ورغبات العاملين .

على الرغم من بعض التحفظات من جانب بعض الكتاب حول منهجية الدراسة ( تفتقد للمنهجية العلمية الصارمة ) و لكن كان لهذه الدراسة أهمية خاصة في أنها أكدت على أهمية البعدين ، العمل و الأفراد في تقييم القيادة ، و عملت من ناحية أخرى على سد الفجوة بين الحركة العلمية في الإدارة ( التي ركزت على العمل ) و العلاقات الإنسانية ( التي ركزت على العلاقات الإنسانية ) .

**1-2-3:** دراسات جامعة ميتشيغان : في الوقت الذي كان فيه باحثو جامعة أوهايو يجرون دراساتهم ، بدأت جماعة من الباحثين في جامعة ميتشيغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة ، و هم Kahn , Katz , Likert . وتوصلوا من خلال من هذه الأبحاث إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم و عن العمل و هما ( مرادفان لبعدى أوهايو ) هما<sup>2</sup> :

✓ القيادة المهتمة بالعمل : حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ، حسب الخطة الموضوعية من طرفه اعتمادا على عدد من المعايير و النظم و الأساليب التي تجعله يتبنى تصورا مفاده أن العاملين عبارة عن آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال . أي أن العمال وسيلة لتحقيق الغاية .

✓ القيادة المهتمة بالأفراد : حيث ينظر القائد للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية و يؤكد على فردية العامل و حاجاته الشخصية ، و يعمل على تحفيزهم و ضمان رفاهيتهم ، قصد تحقيق أهداف المؤسسة .

من أهم نتائج هذه الدراسات ما يلي :

✓ يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين و يسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية .

<sup>1</sup> كمال الدين حسن على بابكر ، القيادة التحويلية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري : دراسة ميدانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2017 ، ص 52  
<sup>2</sup> كمال الدين حسن على بابكر ، مرجع سابق ، ص 53 .



## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

**1-2-4: دراسات جامعة هارفارد :** بالرغم أن مصدر دراسات جامعة هارفارد هو نفسه مع دراسات أوهايو و ميتشغان الا أن مدخل فريق باحثي هارفارد تناول الموضوع باختلاف حيث أن Bales و Slater اعتمدا في بحوثهما للقيادة على دراسة مجموعات صغيرة غير واقعية داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين ، و قام بيلز بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء ، و انتهى بيلز و معانوه إلى أن المجموعات ذات العدد القليل يظهر فيها نوعين من القادة هما :<sup>1</sup>

✓ قائد المهمة : يحاول أن يحقق الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية و التذمر لدى بعضهم ، و هو كثير الحديث و يمدهم بالأنظمة و الاقتراحات المتتالية و يكون همه إنجاز العمل .

✓ قائد المشاعر الاجتماعية : يحرص على إلغاء جميع الحواجز بينه و بين العاملين قصد التقرب منهم ، و تقديم الدعم و المساعدة لهم ، و يعمل على فض النزاعات فيما بينهم ، و يسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعة قصد ضمان تماسكها .

**1-2-5: نظرية الشبكة الإدارية :** تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع و نالت قبولا كبيرا ، إلى الكاتبين روبرت بليك و جان موتون ، و تعتمد النظرية على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة اللذين تم تطويرهما في الدراسات السابقة و هما : الاهتمام بالإنتاج و الاهتمام بالإنسان ، و استنادا لذلك حددا خمسة أنماط قيادية يكون نمط القيادة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين و منخفضا في الاثنين أو عاليا فيهما كما توضح ذلك الشبكة .

شكل رقم (1-1) : شبكة بليك - موتون الإدارية

								(9-1)
				(5-5)				
								(1-1)
								(1-9)

### الإهتمام بالإنتاج

المصدر: عمار شوشان ، النمط القيادي لمديري الثانويات و علاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة ، رسالة ماجستير في التربية ، تخصص الإدارة و التسيير التربوي ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة باتنة ، 2009 ، ص 38 .

<sup>1</sup> كمال الدين حسن على بابكر ، مرجع سابق ، ص 54 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

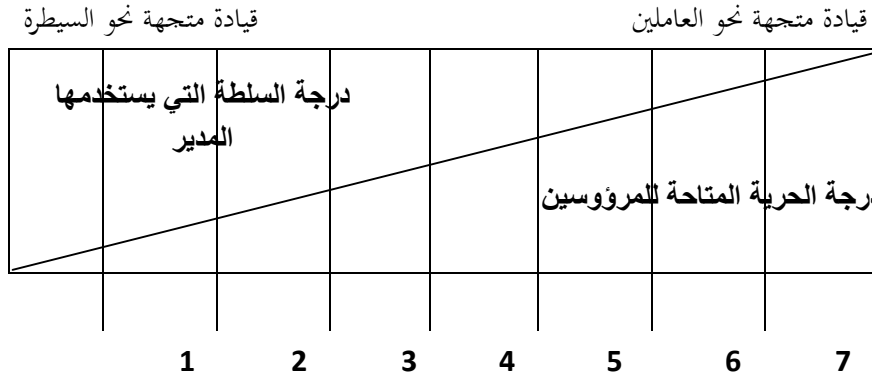
و أما الأنماط القيادية الخمسة فهي :

- ✓ القائد المنسحب ، التسيبي (1-1) : و هو الذي يترك الأمور دون ما تدخل فيها ، و لا يهتم سواء بالإنتاج أو الإنسان ، فهو ينسحب من العملية القيادية .
  - ✓ القائد المهتم بالإنتاج (1-9) : و هو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج و العمل ، العمل أولاً و أخيراً ، و يعطي أدنى إهتمام للعلاقات الإنسانية .
  - ✓ القائد الوسط ، المعتدل (5-5) : الذي يوجه اهتمامه متوسطاً لكل من الإنتاج و الناس ، و لكن هذا القائد يواجه حرجاً و صعوبة في الحفاظ على التوازن بين هذين البعدين ، و إذا ما واجهته مشكلة سرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر .
  - ✓ القائد الاجتماعي (9-1) : الذي يعطي كل الاهتمام و التركيز على الناس و مشاعرهم و العلاقات الاجتماعية ، و لا يعطي اهتماماً يذكر للإنتاج و العمل .
  - ✓ القائد المثالي (9-9) : و هو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين ، والتفاعل و الترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة و الاحترام . و تشترك هذه الأنماط القيادية جميعها في التأكيد على أهمية سلوك القائد فيما يتعلق بالعاملين ( الإنتاج والإنسان ) و من ناحية أخرى تؤكد هذه النظرية على أهمية التدريب و التطوير ، و تستخدم الشبكة على نطاق واسع لمعرفة أسلوب القيادة لدى الأفراد ثم وضع برامج التدريب المناسبة لتحسين فاعلية القيادة و الوصول إلى القيادة المثالية .<sup>1</sup>
- 1-2-6: نظرية المشاركة:** اعتماداً على أنماط القيادة المختلفة التي تمخضت عنها الدراسات سألقة الذكر ، قام روبرت تاننوم و وارين شميدت بتصنيف أنماط السلوك القيادي بالاعتماد على عاملين :<sup>2</sup>
- ✓ مدى استخدام السلطة من قبل المدير القائد .
  - ✓ مدى الحرية المسموحة للمرؤوسين في عملية صنع القرارات .
- ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي تتدرج على خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد و مدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه كما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> أعمار شوشان ، النمط القيادي لمديري الفانويات و علاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، مرجع سابق ، ص 38 .

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003، ص 34 .

شكل رقم (1-2) : أنواع السلوك القيادي في نموذج " تانباوم و شميدت "



المصدر : ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003، ص 35 .

و تشير الأرقام إلى السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي ، كما يلي :<sup>1</sup>

✓ **الإداري المستبد** : و هو النوع المتسلط الذي يتخذ القرار بنفسه و يأمر بتنفيذه دون نقاش و هو متسلط جدا ،

✓ **الإداري المساوم** : و هو النوع المسوق الذي يتخذ القرار و يقنع المرؤوسين به و هو متسلط ،

✓ **الإداري المحاور** : و هو النوع المستقصي الذي يبني قراره بعد تمحيص آراء المرؤوسين ، متسلط إلى حد ما ،

✓ **الإداري الاستشاري** : وهو النوع التجريبي الذي يطرح قرارا مؤقتا قابلا للتغيير ، و هو وسط بين النمط الديمقراطي و المتسلط ،

✓ **الإداري المحلل** : و هو الباحث الذي يعرض المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات و الآراء و يتخذ القرار المناسب ، و هو بدرجة أعلى من الديمقراطية ،

✓ **الإداري الموجه** : وهو النوع المبتعد عن المسؤولية الذي يعرض القضية و يدعو المرؤوسين لإتخاذ القرار ، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية ،

✓ **الإداري التسيبي** : وهو النوع المتساهل الذي يترك الحرية للمرؤوسين في إتخاذ القرار في ضوء الحدود المعلنة ، وهو قائد متسيب .

**1-2-7: نظرية ليكرت** : طور الباحث رنسيس ليكرت نتائج نظرية جامعة ميتشغان الأمريكية ، حيث توصل

إلى طرح أربعة أنماط للقيادة بناء على أسلوب اتخاذ القرارات هي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي ، مرجع سابق ، ص 35 .

<sup>2</sup> حسين كريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2009 ، ص 189 .

- ✓ النمط التسلطي النفعي : و فيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه ، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين و يقبل بعض اقتراحاتهم ، و لكن تبقى الثقة ضعيفة بين القادة والمرؤوسين .
  - ✓ النمط التسلطي الاستغلالي : وفيه يركز القائد على الإنجاز فقط ، و لا يظهرون ثقة بالمرؤوسين ، و لا يتشاركون معهم في اتخاذ القرارات ، و يعتمدون على التهديد و العقاب لفرض الطاعة و الهيمنة .
  - ✓ النمط الاستشاري : و يظهر فيه القائد ثقة و احترام للمرؤوسين ، و يحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرار ، كما يقوم بتفويض السلطة للمرؤوسين خاصة فيما يخص القرارات الدورية و الروتينية .
  - ✓ النمط المشارك : في هذا النمط يبدي القائد ثقة كبيرة بالمرؤوسين ، و يسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع ، و يشجعهم على الاتصال المتبادل ، و يحفزهم قصد تحقيق أهداف المنظمة .
  - يمكن تلخيص الانتقادات التي تم توجيهها لهذه الدراسات كما يلي :
  - ✓ تفترض دراسات أنماط القيادة ضمناً أن هناك علاقة سببية بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية ( الأداء و الرضا ) ، و تحاول الدراسات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية . و لكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة و صارمة ، فلم تستخدم التصميم التجريبي المحكم .
  - ✓ أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف و غيره و إعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط .
  - ✓ قامت كل دراسات أنماط القيادة على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد و فاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية و رضا المرؤوسين فهناك افتراض ضمني بأن هنالك نمطاً أمثل للقيادة هو الذي يحقق الفاعلية . و إن هناك علاقة مباشرة و خطية بين أنماط القيادة المستخدمة و متغيرات الفاعلية . و يعني إغفال الوضع المعقد لعملية القيادة .
  - ✓ كانت متغيرات أنماط القيادة تمثل متغيرات سلوكية مركبة . و من الناحية المنهجية لا يجوز تجميع متغيرات سلوكية تختلف كما و نوعاً .
  - ✓ أخفقت الدراسات في تقديم برهان تجريبي قوي على العلاقة بين نمط القيادة و متغيرات الفاعلية .
- 3-1: النظريات الموقفية :** توصلت هذه النظريات إلى أن خصائص القائد لا ترتبط بسمات شخصية عامة ، و إنما بسمات و خصائص معينة ترتبط بموقف معين ، إلا أن ذلك لا يعني أن الموقف هو الذي يحقق القائد ، و إنما عوامل الموقف هي التي ترسم سمات القائد ، من أهم هذه النظريات ما يلي :<sup>1</sup>
- 1-3-1: نظرية فيدلر :** توصل العالم فريدريك فيدلر إلى وضع نموذج أسماه نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة و الذي أكد فيه أن فاعلية القائد مرتبطة بمدى مواءمة الموقف الذي يعيشه ، و دراسة الموقف المتعلقة بالتنظيم ، و أستخلص فيدلر أن مواءمة الموقف تتوقف على ثلاث عناصر أساسية :

<sup>1</sup> كمال الدين حسن على بابكر ، القيادة التحويلية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري : دراسة ميدانية ، مرجع سابق ، ص 56 .

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة-----

✓ طبيعة العلاقة الموقفية بين القائد و أفراد الجماعة التي يشرف عليها ، مدى ثقة المرؤوسين بالقائد وولائهم له .

✓ مدى السلطة و القوة التي تمنحها إياه وظيفته .

✓ درجة تصميم العمل ووضوحه و تكراره ، و تحديد المهام و أساليب العمل و معايير الأداء .

و هكذا يرى فيدلر بأنه أكتشف أن ملاءمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى سهولة و يسر ظروف عمل الجماعة ، و يعتقد أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد ( علاقة القائد بالمرؤوسين ، و تصميم العمل ، و قوة أو مركز القائد جميعها عالية جدا أو منخفضة جدا ) يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل ، و يعزى سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة ، و في حالة الظروف غير المفضلة ، يستلزم الأمر التوجيه الدقيق و تدخل القائد ، و بخلاف ذلك سينشأ الإرباك و الفوضى في العمل . أما بالنسبة للظروف المتوسطة ، العادية و حيث أن هذه المتغيرات مختلطة ( العمل ليس واضحا ، و العلاقة سيئة ، و القوة ضعيفة ) فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية ، و منح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .

**1-3-2: نظرية المسار و الهدف** :تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هاوس و مارتن إيفانز ، و الفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل ، و أهدافهم الشخصية و الروابط و المسارات بين مجموعتي الأهداف .

إن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين و دعمهم و مؤازرتهم قصد تحقيق أهدافهم التي يرغبونها و ذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف ( أهداف شخصية ) بتحقيق أداء معين ( أهداف المنظمة ) ، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ، و رفع مستوى دافعيتهم و زيادة إنتاجيتهم<sup>1</sup> .

و قد خلص هاوس إلى تمييز أربعة أنماط قيادية و التي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي :

✓ القيادة الداعمة و المشجعة : في هذا النمط يبدي القائد اهتماما بالعاملين و احتياجاتهم و العمل على تحفيزهم .

✓ القيادة التوجيهية : و يحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله .

✓ القيادة المشاركة : في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين و يشركهم في اتخاذ القرارات .

✓ القيادة المنجزة : و هو نمط يضع فيه القائد أهدافا عالية و يوجه المرؤوسين لإنجازها .

و ما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعليا هذه الأنماط في مواقف مختلفة ، أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي :

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين .

<sup>1</sup> صورية بوطرفة ، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 ، ص 16 .

- الضغوط و المتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين ( خصائص تتعلق بظروف العمل ) .

**1-3-3: نظرية هيرسي- بلانشارد** : تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين بول هيرسي و كينث بلانشارد ، و هي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة . و تتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هنالك نمط قيادي واحد هو الأفضل ، و أنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف<sup>1</sup> . و حددت النظرية المتغير الموقفى على أنه نضج المرؤوسين و يطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين لإنجاز العمل ، و ميزت أربعة أساليب قيادية هي :

✓ أسلوب الأخبار ، الإعلام : سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل و بالعلاقات بصورة متدنية .

✓ الإقناع : يهتم بكل من العمل و العلاقات بدرجة عالية .

✓ المشارك : يهتم بدرجة عالية بالعلاقات ، و بدرجة متدنية بالعمل .

✓ التفويض : يهتم بدرجة متدنية بالعلاقات ، و بدرجة متدنية بالعمل .

و هكذا يتوقع أصحاب النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج و استعداد الأفراد لإنجاز العمل

**1-3-4: نظرية هالبن** : هدفت هذه النظرية إلى البحث عن المحددات الأساسية لسلوك القائد و مدى تأثيره في أداء المرؤوسين و درجة رضاهم عن العمل ، و قد حدد هالبن بعدين أساسيين للنمط القيادي هما<sup>2</sup> :

✓ المبادرة لتحديد العمل و تنظيمه أم ما يطلق عليه هيكله المهام : يقصد به سلوك القائد لتحديد تعامله مع

المرؤوسين و علاقته بهم ، و طرق القيام بالعمل ، و توفير قنوات اتصال داخل المنظمة .

✓ الإهتمام بالمشاعر الإنسانية : و يعني سلوك القائد الذي يراعي و يتفهم مشاعر المرؤوسين ، و يخلق جو من

الثقة و الإحترام و التفاهم بينه و بين مرؤوسيه ، و يحترم مشاعرهم و أفكارهم ، و يحفزهم من أجل تحقيق

أهدافهم .

**2 : الإتجاهات الحديثة في القيادة** : أدت الانتقادات التي وجهت إلى النظريات التقليدية للقيادة إلى بروز

أنماط قيادية ركزت على المرؤوسين بدرجة أكبر من صفات القائد ، و من أبرز هذه النظريات الحديثة نجد :

**1-2: نظرية القيادة التبادلية ( الإجرائية أو التفاعلية )** : بدأت هذه النظرية على يد الباحث جورج جراين سنة

1975 ، الذي أقام نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمات لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل

القادة ، وإنما يتم قضاء وقت أكبر مع مجموعة محددة ، ثم طورها هو و الباحث سكندورا لتصف كيف يتمكن

القادة من حوز مكائنتهم بين العاملين من خلال عدد من التبادلات الضمنية مع العاملين معهم . و القيادة

التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بكل ما هو إيجابي من خلال المهام و المكافآت و نظام الحوافز، و تركز

القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد و التابعين ، و عليه فإن القائد في هذا الإطار

<sup>1</sup> صورة بوطرفة ، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية ، مرجع سابق ، ص 17 .

<sup>2</sup> حسين كريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 191 .

يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين و متطلبات المهام الموكلة إليهم و يضع الهيكل الملائم و نظام التحفيز المطلوب ، و كذلك الاهتمام ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين ، بمعنى أن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية ، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف و القيم التنظيمية للمؤسسة .<sup>1</sup>

و يمكن حصر خصائص القيادة التبادلية في ما يلي :<sup>2</sup>

- ✓ تقوم على أساس التبادل بين القائد و المرؤوسين ،
- ✓ التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين و التعاطف معهم ،
- ✓ القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب و الترهيب ،
- ✓ يتبع هذا القائد أسلوب الإدارة بالاستفتاء ، أي التدخل عند الضرورة ،
- ✓ يركز على تحسين الرضا الوظيفي .

**2-2: نظرية القيادة الإلهامية :** و هي قيادة تفرض على القائد أن يمتلك مواصفات و قدرات قيادية عالية و مؤثرة على المرؤوسين بشكل فائق ، حيث ينشر الحماس قصد تحقيق أهداف المنظمة ، و هناك من يعتبرها تحديث لنظرية السمات ، لكن الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم . و يعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية و التي تثير التحفيز و الإعجاب و القبول ، مما يزيد من نجاح و تأثير القائد على مرؤوسيه .<sup>3</sup>

و يتمتع القائد الملهم بالرؤية المستقبلية و الثقة العالية في النفس و التي تجعله لا يتزعزع عن مبادئه و معتقداته بسهولة ، كما يتميز بفنون و مهارات الاتصال و يعتبر مناضلا في سبيل تحقيق أهدافه بكل الوسائل و الطرق ، و يعمل على تحفيز المرؤوسين و غرس الثقة و حب المبادرة فيهم ، قصد التوصل إلى معدلات أداء مرتفعة جماعيا .<sup>4</sup> و قد قدم الباحث هاوس بعض خصائص الجماعة في ظل القيادة الإلهامية كما يلي :<sup>5</sup>

- ✓ ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد ،
- ✓ إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة ،
- ✓ تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية للمنظمة ، و تركيزهم على تحقيق أعلى مستويات الأداء ،
- ✓ شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة ،
- ✓ التشارك في المعتقدات بين المرؤوسين و القائد ،
- ✓ الشعور الحماسي و حب الانتماء عند المرؤوسين و الذي ينبع من صدق القائد .

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 85 .

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 89 .

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 259 .

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 372 .

<sup>5</sup> راوية حسن ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 278 .

**2-3: نظرية القيادة التحويلية :** يعد هذا المدخل حديث لدراسة نظرية القيادة حيث تم تطويره من قبل كل من عالم السياسة جيمس بيرنز و عالم النفس برنارد باس ، حيث توصلنا إلى أن القادة الأكثر فاعلية هم القادرون على حث المرؤوسين لمستويات من الإنجاز تزيد عن توقعاتهم و توقعات قادتهم ، و ينجز القادة التحويليون هذه النتيجة من خلال رفع أهمية الأهداف التنظيمية ، توضيح وسائل إنجازها ، و إقناع المرؤوسين بتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المجموعة .<sup>1</sup>

لقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز في كتابه بعنوان القيادة محل دراسة و اختبار و تطوير على مدار عقدين من الزمان من قبل كثير من العلماء و الباحثين ، و اجروا عليها كثيرا من التعديلات ، و قدم باس و أفوليو تطويرا للنظرية ، وكانت جهودهما موجهة نحو التوصل إلى بناء إستبانة متعددة العناصر للقيادة ( Multifactor Leadership Questionnaire ) يمكن استخدامها لدراسة تأثير القادة على حياة المنظمات و أدائها .<sup>2</sup>

و يستطيع القائد التحويلي أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة و يتطلب ذلك ثلاثة مراحل:<sup>3</sup>

✓ الشعور بالحاجة المستمرة للتغيير ،

✓ وضع رؤيا جديدة ،

✓ تنفيذ التغيير و إقناع المجموعة و قبولها به .

و كل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات و الالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح .

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، مرجع سابق ، ص 87 .

<sup>2</sup> صورية بوطرفة ، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، ص 22 .

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إتراف ، الأردن ، 2009 ، ص 251 .



### المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية :

تعتبر القيادة التحويلية كمستوى متطور من القيادة السحرية و أشمل منها ، و سميت تحويلية لان القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد و المؤسسات إلى مستويات أعلى و أرقى و تحقيق الإبداع من حيث الأداء و الإنتاجية و الكفاءة .<sup>1</sup>

### المطلب الأول : نشأة و مفهوم القيادة التحويلية :

#### الفرع الأول : نشأة القيادة التحويلية :

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين و بالتحديد في عام 1978 م على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز ، في كتابه القيادة الذي يصنف من قبل الكثيرين كأفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق ، و لكن روبرت هاوس كان قد كتب في عام 1976 عن القائد الكارزماتيكي ذي الشخصية الجذابة سابقا بيرنز مما دفع ببعض الكتاب لاعتباره بأنه الممهد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية ، التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد ، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكارزمية على أساس نظرية ماكس وير 1947 ، عن الأفراد الذين يمتلكون ملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية . و جاء بيرنز بعد هاوس ليعيد النظر أيضا فيما كتبه وير و يقرر بأن ما كان وير يتحدث عنه كقائد ذي شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه و لكنه لا يسيطر عليهم عبر قيادة بيروقراطية و إنما بواسطة الأخلاق و إعلاء قيم الحرية و العدالة و المساواة لما فيه خير الجميع ، و قد وضع بيرنز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة و قد يحول القادة لوكلاء للأخلاق . و قد بلغت الأبحاث التي كتبت في هذا الموضوع كما ذكر باس حوالي المائتين بحث لدراسة أثر القيادة التحويلية من نواح متعددة تشمل تأثير القيادة على رضا العاملين ، و تأثيرها في نجاح أو فشل المنظمة ، و كذلك تأثيرها في تحديد السياسات التي تحكم المنظمات .<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني : مفهوم القيادة التحويلية :

على الرغم من كثرة و تعدد الأبحاث في موضوع القيادة التحويلية إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد لهذا المصطلح و على الرغم من اختلاف تعريفاتهم لسلوكيات القيادة التحويلية ، إلا أنهم يتفقون في المفاهيم العامة لها و هي في مجملها لن تخرج عن كون القائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة ، و يشجع تطور الأفراد ، و يعمل على تزويدهم بتغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري ، يتخذ القرارات بناء على الإجماع ، و يرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون و العدالة و الثقة المتبادلة في أجواء المنظمة .

<sup>1</sup> مراد فليون ، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ، مرجع سابق ، ص 93 .

<sup>2</sup> ماجدة بنت إبراهيم الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات ، قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، ص 98 .

و في ما يلي أهم التعريفات للقيادة التحويلية :

عرفها ( بيرنز ) على أنها عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة و التابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق و الدوافع و السلوكيات ( رغبات ، حاجات و طموحات ، قيم التابعين الأساسية ) .<sup>1</sup>

أما عند ( بيرنارد باس ) فالقيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا مرؤوسيههم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلا بدون وجود هؤلاء القادة ، فهم يركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة و إحراز نتائج و إنجازات عالية القيمة و رفعة المقام . و ينجح القادة في ذلك إذا ما استطاعوا بعث مشاعر مرؤوسيههم قدما ، و إقناعهم بأهمية و قيمة نتائج أعمالهم ، و دفع هؤلاء المرؤوسين لكي يتنزهوا عن خدمة مصالحهم الشخصية و يخدموا مصلحة الجماعة بواسطة توظيف حاجاتهم و طموحاتهم الفردية للمصلحة العامة .<sup>2</sup>

و القيادة التحويلية هي " مجموع من القدرات و الطاقات التي تسمح بالتغيير و تحقيق هذا التغيير بصورة فعالة "<sup>3</sup> و هي أيضا " مزيج من الجاذبية و الإلهام و الذكاء ، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد و يتسم بالقدرات المرتفعة على إحداث التغيير و التعامل مع مختلف الأزمات ، و دفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجازات " .<sup>4</sup>

كما تعرف بأنها " نمط قيادي حديث يعمل على تحقيق أهداف مشتركة بين كل من القادة و الأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة ، عن طريق علاقة تكافلية فيما بينهم "<sup>5</sup> .

و القيادة التحويلية هي : " القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيحاء و التواصل مع المرؤوسين و تحفيزهم و توجيههم للقيام بأفضل ما يمكن من جهود ، لصالح المنظمة لغرض الإرتقاء بالأداء "<sup>6</sup>

و هي " تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود ، من خلال تعزيز قيم التغيير ، و تحفيز العاملين و تطوير مهاراتهم ، و التركيز على القيم المشتركة قصد تحقيق الغايات المنشودة ."<sup>7</sup>

<sup>1</sup> ماجدة بنت إبراهيم الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات، مرجع سابق ، ص 100 .

<sup>2</sup> ماجدة بنت إبراهيم الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 100 .

<sup>3</sup> راوية حسن ، السلوك التنظيمي في المنظمات، مرجع سابق ، ص 274 .

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 ، ص 248 .

<sup>5</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 247 .

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي ، نظرية المنظمة مدخل العمليات ، دار البازوري ، الأردن ، 2010 ، ص 93 .

<sup>7</sup> صالح بن سعد المرعي ، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإستراتيجية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص 19 .

و تعرف أيضا " هي أن يعمل القادة على الحصول على الكثير من أتباعهم عن طريق رفع مستوى الوعي بأهمية أعمالهم ، و بإقناعهم بتسخير مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة و مهمتها ، و برفع توقعات الإنجاز إلى آفاق أعلى " <sup>1</sup>.

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الطاقات الظاهرة و الكامنة لدى المرؤوسين ، و يعمل على إشباع حاجاتهم و استثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير " <sup>2</sup>. من هذه التعاريف فإن القيادة التحويلية هي قدرة المسؤولين على إلهام المرؤوسين ، و تحفيزهم و خلق مناخ مليء بالمنافسة بينهم من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء بل الوصول إلى مرحلة الإبداع و الابتكار .

**المطلب الثاني : مبادئ و أنماط القيادة التحويلية :**

**الفرع الأول : مبادئ القيادة التحويلية :**

حسب (كوهلر و بانكوسكي) فإن مبادئ القيادة التحويلية ممثلة فيما يلي <sup>3</sup> :

**1- اعتبار المنظمة كنظام :** باعتبارها تحتوي على عدد من العناصر المترابطة و المتفاعلة بين الأفراد ، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية ، و هذا من خلال تبني و تطوير نظم إدارية فعالة مما يمكنه من التقليل من الخسائر الناتجة عن التغيير .

**2- إيجاد إستراتيجية للمنظمة و تبليغها للآخرين :** تعني الإستراتيجية هنا نمط المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة ، و لتحقيق ذلك يجب على القائد التحويلي العمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية و الرسالة و القيم و البناء التنظيمي و الأهداف باستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال ، و هذه الإستراتيجية يجب أن تكون معلنة لجميع الموظفين .

**3- تأسيس نظام إداري :** من خلال إيجاد الأسلوب الإداري المناسب للمؤسسة باعتبارها نظاما موحدا و متكامل من خلال استبعاد الأساليب و المبادئ و المعتقدات الإدارية الغامضة و المتناقضة .

**4- تطوير وتدريب كل المساهمين :** ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين ، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء و بحاجة إلى الارتقاء ، و بذلك فياستطاعتهم المساهمة في تحسين الأداء وزيادة فاعليته .

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

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 226 .

<sup>2</sup> باي دم ، و آخرون ، القيادة في المنظمات غير الربحية ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2012 ، ص 63 .

<sup>3</sup> مراد فليون ، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ، مرجع سابق ، ص 98 .

**6- تقييم العمليات الإدارية :** يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات و النشاطات و النتائج و يركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة ، و جمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة .

**7- التقدير و المكافأة على التحسين المستمر :** يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير و المكافأة ، فهو يهتم بمن يبذلون الجهود و الوقت و يضحون من أجل المصلحة العامة .

**8- بث روح التغيير المستمر :** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات ، فهو يقر بمسؤوليته في إحداث التغيير ، و من ثم تأدية دور فعال بث روح التغيير في الآخرين ، و هذا لتطوير مهاراتهم و تحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر .

**الفرع الثاني : أنماط القيادة التحويلية :**

يرى (بيرنز) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية ، من أهمها :<sup>1</sup>

**1- القيادة العقلانية :** مصطلح ( عقلي ) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار و معارف و قيم معينة ، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار و يعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانيا ، و القائد العقلاني هو الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار و نظريات جديدة ، و تعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار و الفلسفة .

**2- القيادة الإصلاحية :** تتطلب هذه القيادة مهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير هادف في الوضع القائم ، و لكي يكون الشخص قائدا إصلاحيا حقيقيا فإنه يحتاج فقط إلى السير بالتدرج و أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه . و بالرغم من كون القيادة الإصلاحية تمثل جزءا من القيادة التحويلية ، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعي و السياسي المحيط به ، إضافة إلى أن الإصلاح عملية متداخلة بين التحويلية والإجرائية ، فهي تحويلية في مغزاها و إجرائية من خلال إجراءاتها و نتائجها ، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرا كليا .

**3- القيادة الثورية :** الثورة عكس الإصلاح لأن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ، و على الرغم من ذلك يحذر ( بيرنز ) من أن مثل هذا التحول الكامل غالبا ما يكون نادرا ، كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبا ما تكون أكثر ندرة ، و يؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة ، و أن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية و ناجحة لا بد أن تتوافر لها عدة خصائص منها :

<sup>1</sup> كمال الدين حسن على بابكر ، القيادة التحويلية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري : دراسة ميدانية ، مرجع سابق ، ص 82 .

- ✓ أن تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ، و مستعدة لنشر الالتزام من خلال المخاطرة و بذل الجهد و الوقت .
- ✓ القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير و حاجاتهم و طموحاتهم ، و كذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ، و لكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية و أحداث السياسة .
- ✓ القيادة الثورية تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ، لكن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة .
- ✓ بشكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي و الاجتماعي لدى كل من القادة و الأتباع.

### المطلب الثالث : أبعاد القيادة التحويلية و أهميتها:

#### الفرع الأول : أبعاد القيادة التحويلية :

لقد حدد باس و أفوليو أربعة عناصر للقيادة التحويلية و شدد على أن هذه العناصر ليست محدودة و غير مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة و هي على النحو التالي :

أ : **التأثير الكاريزمي ( التأثير المثالي )**<sup>1</sup>: التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف ، و يتمثل جوهر التأثير المثالي ( الكاريزمي ) في خلق القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين . و يعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما و القيادة الكاريزمية ، فالكاريزما هي مجموعة الصفات و السلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بها المرؤوسين ، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب و تقدير و ثقة الآخرين ، فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة و الروح المعنوية و القيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله و يتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية و الإحساس العميق بالرسالة و عدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية . و تعبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء و الالتزام و الاعتراف للقائد ، و تعرف التابعين بالقائد ورسالته و تبني قيمه و أهدافه و سلوكه و الثقة به و بصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد و كثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة و إيجاد الحلول الواقعية لها ، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد و أن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية و الثقة بالنفس و اللباقة و التعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة . كما يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية و القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي ، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية و بذلك يحصل على احترام الآخرين و ثقتهم وإعجابهم به

<sup>1</sup>Bruce J .Avolio&Others,**Re-examining the components of transformational and transactional leadership**using the Multifactor,Journal of Occupational and Organizational Psychology,1999,p 450

ب : الحافز الإلهامي ( الدافع الإلهامي ) :<sup>1</sup> و نعني بالإلهام هنا القدرة على بث الحركة و الوعي و الحافزية عند الأفراد ، القيادة المهمة هي التي تستطيع وضع الأهداف التي قد تبدو عسيرة للآخرين في إطار قابل للتحقيق ، و القائد الملهم يمتلك في العادة حساسية و فهما للمحيط الذي يعمل به و فهما لقدرات و حاجات و تطلعات الآخرين بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بث روح العمل و النشاط و التحدي الإيجابي . إن القائد الذي يعتمد على الحافز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقيادة الممارسون للحافز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها و يناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين ، و بالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين. و يعمل القادة التحويليون على إلهام و تحفيز المرؤوسين من خلال توفير التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية و ذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين و تؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة .

إن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستلمون مرؤوسيههم و يثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة و يحدثوهم عن المستقبل بتفاؤل ، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها و بان مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز ، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة و الثقة و يجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات و الصعوبات ، وان بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات و اغتنام الفرص الجديدة. و يرى bass أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه و بين المرؤوسين هي :

أ - اللغة : وهي الشكل المتكامل للاتصال ، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد و المرؤوسين .

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

ج - الصور الذهنية : وهي انطباع صورة الشيء في الذهن .

ج : الاستشارة الفكرية ( التشجيع الإبداعي )<sup>2</sup> : و يشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل و تشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها و بطرق إبداعية و دعم النماذج الجديدة و الخلافة لأداء العمل ، فالقادة التحويليون يحددون الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف للمنظمة و تنمية ( توليد ) التعبير لها و عليه فالمشاكل تدرك و تحدد لها حلولاً عالية الجودة و تنفيذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين فالقادة التحويليون يثيرون الأفكار الجديدة ، و يشجعون حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين و يدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل. و يعمل القائد الذي يروج التشجيع الإبداعي بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار و الإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة و تعزيز

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي ، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010 ، ص 36 .

<sup>2</sup> عبير حمود الفاعوري ، تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد 1 ، الأردن ، 2009 ، ص 29 .

الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للتشجيع الإبداعي على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل. وبالتالي و من خلال قيام القائد بأخذ مقترحات المرؤوسين في الاعتبار فإن القائد التحويلي يستطيع خلق المناخ الذي يشعر فيه الأعضاء بالأمان عند تقديم أفكار جديدة للعمل و إن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرؤوسين بمعنى العمل الذي يؤديه .

**د : الاعتبار الفردي ( الاهتمام بالمشاعر الفردية )<sup>1</sup> :** هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس ، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات و الرغبات الخاصة بكل مرؤوسيه و مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات . ولقد أكد Bass أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة و تضحية و إثارة من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد و أن هذه القيادة تعمل على إثارتهم و الاتصال معهم على نحو دائم ، و أنها مسؤولة عن تقديم التدريب و التعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة ، فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا ، و مؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها . و يرى Kirk bride أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية :

- 1- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة و الضعف ،
- 2- الاستماع الجيد للمرؤوسين .
- 3- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر .
- 4- الترويج لفكر التطوير الذاتي .

### الفرع الثاني : أهمية القيادة التحويلية :

لقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين و أصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة ، و حسب سيرجيو فاني تبرز أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي من خلال<sup>2</sup> :

- 1- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية .
- 2- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية و الاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم .
- 3- الحاجة إلى القيادة الرمزية ، مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف و السلوكيات المهمة .
- 4- الحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القادة بتوضيح و تعزيز القيم و المعتقدات و الجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير و تنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت .

<sup>1</sup> أحمد صادق محمد الرقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، فلسطين، 2010 ، ص 17 .

<sup>2</sup> سماح بنت حامد جريبي الراددي ، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2014 ، ص 30، 31 .

المطلب الرابع :متطلبات بناء القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي :

الفرع الأول : متطلبات بناء القيادة التحويلية :

اقترح سيرجيو فاني (Sergiovanni) مجموعة تتألف من تسع قيم أساسية ينتهجها و يطبقها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة الماسة للتنسيق بين الجوانب التنظيمية و تلك المعنية بالثقافة المؤسسية لتحقيق التغيير الناجح في مؤسسة التعليم العالي و هي كالتالي :<sup>1</sup>

**1- القيادة بالغايات و الأهداف :** تشمل جميع السلوكيات و الممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل و إيصال كل المعاني المهمة و ذات القيمة و المرتبطة بأهداف التنظيم للعاملين في أنحاءه كافة ، إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى و الهدف من وراء عملهم و تقدير أهميته ، و يسهم في تحفيزهم و إثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح و تميز .

**2- القيادة بالتمكين :** تتمثل بإتاحة الفرص و الوسائل و الآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المنظمة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية ، فعندما يشعر الأفراد بأن لديهم القوة و القدرة لإلتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم ، و أنهم يحظون بالثقة و التقدير لقدرتهم على معالجة الموقف بحكمة و عقلانية ، فإنهم غالبا ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل ، و عندما يستثمر قادة المنظمات الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب ، و يعدونهم و يؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم ، فإن العائد التربوي غالبا ما يكون عظيما .

**3- القيادة كقوة دافعة للإنجاز :** تؤكد على دور القائد كداعم و محفز و مسهل للأداء و الإنجاز ، فقادة المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون من خلال إصدار الأوامر و التعليمات و بإستخدام سلطة الثواب و العقاب ، و إنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم و يوفر لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز ، و هذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لإستخدام السلطة و توظيفها في المسار الصحيح .

**4- القيادة بنشر السلطة و تفويضها :** ترتبط بالتمكين ، و تتضمن نشر الأدوار و المهام و الصلاحيات القيادية بين العاملين في المنظمة ، مما ينعكس إيجابا على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها و مجالاتها .

**5- القيادة بالرقابة النوعية :** تختلف الرقابة في المؤسسات التربوية عنها في الشركات مثلا ، فهي تتجاوز الإهتمام بالبرامج و الضبط و القواعد و الأوامر ، لتغدو أكثر إهتماما بمواقف المعلمين تجاه عملهم و إتجاهاتهم نحوه ، فالرقابة النوعية تعني بمعتقدات الناس و كيفية تطابقها و إنسجامها مع أدوارهم و مهماتهم ، و تسعى إلى تعرف مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم و تحقيقهم لغاياتهم .

<sup>1</sup> ماجدة بنت إبراهيم الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات، مرجع سابق ، ص 112 ، ص 115 .



**6- القيادة بالتحويل و التطوير :** تلخص جهود التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسات التربوية من كونهم ملتزمين بشكل محدود تجاه غايات المؤسسة و أهدافها إلى مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمؤسسة و في تحديد أهدافها و أولوياتها ، و يتسموا بالحماس و الدافعية و المساهمة الفاعلة و التأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المؤسسي و نواتجه .

**7- القيادة بالبساطة و الوضوح :** تتضمن الإبتعاد عن تعقيد الأمور و تجنب المبالغة في الإجراءات و الأنظمة و التعليمات ، و كمثال فإن المنظمات صغيرة الحجم تعد أفضل و أكثر ملاءمة لتسهيل عمليات الإتصال المباشر ، و لبناء و تدعيم علاقات عمل جيدة و قوية، و ذلك مقارنة بالمنظمات الكبيرة و الضخمة التي تكون فيها العلاقات غير مباشرة ، مما يضطرها إلى إيجاد تنظيمات صغيرة داخل المنظمة نفسها ، أو تشكيل فرق عمل متعددة للحد من معوقات الإتصال و صعوبته في مثل هذه التنظيمات الكبيرة .

**8- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية :** يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية ، و ينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية و التي لا تقبل المساومة بشأنها ، و بعد أن يتم إعلان هذه القيم و توضيحها و التأكيد عليها في أنحاء المؤسسة ، تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة و فرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين و المختصين في المؤسسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة ، و إبراز طاقاتهم و تميزهم في هذا المجال ، و المطلوب هو الإلتزام بهذه القيم العليا وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها ، فإن القائد يتدخل و يعمل على إحداث التغيير في الإتجاه الصحيح ، إذ لا يسمح بأن تتعارض الرؤية العامة للمؤسسة مع الوظيفة الأساسية التي ينبغي أن تسعى إلى تحقيقها أو الغايات السامية التي يتوخى أن تنتهجها لخدمة طلبتها و مجتمعها المحلي .

**9- القيادة بالتفكير المتعمق و المركب :** تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء ، و تصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد ، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار ، و ذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب ، فهم يميلون إلى إتخاذ القرارات بسرعة كبيرة و التفكير بنمط خطي ثابت و يتجاهلون نقاطاً عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث .

### الفرع الثاني : مهام القائد التحويلي في مؤسسات التعليم العالي :

أكدت مختلف الأبحاث التي تم إجراؤها في موضوع القيادة التحويلية كدراسة باس و أفيليو ( Bass & Avilio ) و بينس و نانس ( Bennis & Nanus ) و كوزوس و بوزنر ( Kouzes & Posner ) و كينث ليثود ( Kenneth Leithwood ) و غيرهم أكدت على نقاط مهمة تعتبر من وظائف القيادة التحويلية و هي بالطبع في نفس الوقت مهام القائد التحويلي في مؤسسات التعليم العالي و هي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شهناز إبراهيم الفار ، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 77 - ص 87 .

**1- تطوير رؤية مشتركة :** يعمل القائد التحويلي على البحث عن رؤية و آفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية ، و أن يعمل القائد على بث هذه الرؤية و نشرها بين العاملين معه ، و يقصد بهذا البعد إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير و جعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، و مساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمؤسسة التعليمية و الذي تشتق منه الرؤية المشتركة بخصوصها ، و أن ينشر في كافة أنحاء التنظيم المؤسسي إحساس بضرورة المهمة و حيويتها ، و يحث العاملين معه على الإخلاص و تكريس جهودهم للتحويل ، و يغرس لديهم شعورا بالفخر و الاعتزاز بالمؤسسة التعليمية و احترام القواعد السائدة فيها . و ينجح القائد التحويلي في مهمته إذا أستطاع أن يكسب ثقة العاملين معه و يعزز إيمانهم بالرؤية التي يحملها و بالقيم التي يتبناها ، مما يدفعهم ليطوروا شعورا قويا تجاهه و ينظروا إليه كنموذج و قدوة . فيسعون لكي يمثّلوه في الرؤية و يتطابقوا معه .

**2- بناء اتفاق جماعي لأهداف المؤسسة و أولوياتها :** على القائد التحويلي أن يركز على تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية و جعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها : واضحة ، قابلة للتحقيق ، تشكل تحديا حقيقيا لهم لكي يسعوا لإنجازها ، و الحرص الوصول إلى إتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف ، ويشمل هذا البعد تطوير وسائل و آليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المؤسسة التعليمية وواجباتهم ، و مساعدتهم في تحديد أهدافهم و مراجعها .

**3- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية :** تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة ، مجموعة القواعد السلوكية و القيم و المعتقدات و المسلمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة ، و عادة تساهم الثقافة المؤسسية المتينة و المشتركة في دعم المبادرات و التوجهات التطويرية و تعزيز المشاريع و التحديدات التربوية . ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل القائد التحويلي سلوكيات و ممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام و النظام المؤسسي و القيم و المعتقدات و المسلمات التي تركز على الطالب بإعتباره محور العملية التعليمية الذي ينبغي أن توجه جملة البرامج و المشاريع التربوية إلى إعداده و تنميته نموًا سليما متكاملًا ، و تهيئته للتعايش الفاعل في عصر ثورة المعلومات و المعلوماتية .

**4- نمذجة السلوك ( السلوك النموذجي ) :** يجب أن يمثل القائد التحويلي مثالا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه و يتبعوه ، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد و يناصرها ، و يعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم و إحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير و التغيير . و يمارس القائد التحويلي عادة أنماطا من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل : إحترام الآخرين و الثقة بآرائهم ، والإستقامة ، إضافة إلى القيم الأدائية ، مثل الدقة والوضوح و غيرها ، و غالبا ما يشارك القائد التحويلي في مختلف النشاطات و الفعاليات ، و يساهم بالتعاون مع العاملين في المؤسسة التعليمية في التخطيط للمناسبات و الأحداث المختلفة .

**5- مراعاة الحاجات و الفروق الفردية للعاملين :** على القائد التحويلي أن يهتم بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة التعليمية ، و الاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم و بخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو و التطوير المهني ، و السعي للإرتقاء بمستوى قدراتهم و تحديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج و الفرص التأهيلية و التدريبية و التوجيه الملائم لهم ، و تفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج و مشاريع و مهمات تربوية جديدة .وتشجيعهم لتجريب أساليب و ممارسات حديثة تتفق و اهتماماتهم و ميولهم و رغباتهم الخاصة و حفزهم للإفادة من الخبرات التربوية التي مروا بها .

**6- الاستمالة العقلانية و الفكرية :** يعمل القائد التحويلي على تحفيز العاملين في المؤسسة التعليمية لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم و تقويمه ، و التفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل ، و تنمية روح التنافس الإيجابي و الاختلاف البناء فيما بينهم مما يساهم في ابتكار بدائل و أساليب جديدة و متطورة لأداء العمل ، و يشمل هذا البعد تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم و إثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي و الممارسات المنشودة و المرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير و الإصلاح التربوي ، و الأدوار المتغيرة و المتجددة للعاملين في الميدان التربوي في عصر ثورة المعلومات و العولمة و عالمية المعرفة .

**7- توقع مستويات أداء عليا من العاملين :** على القائد التحويلي أن يتوقع باستمرار درجة عالية من التميز و الأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية و تتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز و التحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها ، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه و بين ما أنجز فعلا . كما يقوم القائد بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافآتهم ، و أن يوفر لهم التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم ، و يقدم لهم الحوافز و المكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز وفقا لما إتفق عليه ، أو بذلوا الجهد المطلوب تحقيقا لمؤشرات الأداء و الإنجاز الموضوعة سابقا.

**8- هيكلة التحويل :** على القائد التحويلي أن يوجه جل الممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية و التطويرية ، و تحسين بيئة العمل و ظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المؤسسة التعليمية للمساهمة في التخطيط و صنع القرارات المتعلقة بقضاياهم و تؤثر عليهم ، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية ، و من السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التحويل بصنع الفرص المناسبة و إتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم و معارفهم و تجاربهم و استثمارها إلى أقصى حد ممكن ، إذ إن تشجيعهم من خلال إستخدام هذه الأساليب يساهم في دفعهم نحو التغيير و التجديد و التطوير ، و حفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب و ممارسات جديدة في مجال عملهم .

### الفرع الثالث : التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات :

في ظل التقدم العلمي و التطور التكنولوجي الهائل ، فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية العديد من التحديات التي فرضت على هؤلاء القادة مواجهتها بعقلانية و حكمة و بعد نظر ، و قد حددت هذه التحديات فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- المنافسة :** يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ، و بالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق ، و ذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن ، و من هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الإحتفاظ بموقعها في السوق و تنميته ، و تأكيده في مواجهة كل التحديات و المتغيرات ، و ذلك عن طريق البحث و التطوير الذي يؤدي إلى التميز و التفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة .

**2- العولمة :** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات و الإتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، و هكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير ، خاصة من حيث الإتصالات و المعاملات المالية و التجارية و السياسية و الإقتصادية و العسكرية و الثقافية ، و لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لإستعاب و مواجهة تحدي العولمة ، و ذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة و منفتح في نفس الوقت ، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة ، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، و تسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها و تخفيض التكاليف و إستثمار الأموال المعطلة .

**3- القدرة على الإستخدام الأمثل للموارد :** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة و عدم الاستقرار ، و يعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ، و هنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات و محاولة تطبيقها ، و ذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة ، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع ، و عدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر ، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها .

**4- الجودة الشاملة :** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم و التميز و الإزدهار عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي ، خاصة في المناقصات ، و عقد الصفقات ، و عند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية و قد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ، و من هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الإيزو المختلفة .

<sup>1</sup> ملين وادي ، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها ، مذكرة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2014 ، ص 64 .

**5- التحديات التكنولوجية :** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر ، و ذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام و تبني تلك الآلات و التقنيات و استخدامها الأمثل ، و توظيفها لتطوير الإنتاج و المنتجات ، و تخفيض التكلفة وزيادة الجودة ، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء و الإستمرارية ، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج و تخفيض التكلفة و إحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة و تطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، و تبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب و طرق الإدارة ، و على معايير التقييم ، و على دورة المنتجات ، و على الإستراتيجيات المتبعة في المنظمة .

**6- اتخاذ القرار في عالم متغير :** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة و آلية و إستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل ، إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجيهات القيادات و الخطة التي وضعوها للمنظمة و المتمثلة في الرؤية و الرسالة والأهداف و الإستراتيجيات.

المبحث الثالث : ماهية الإبداع التنظيمي :

المطلب الأول : مفهوم وخصائص و أنواع الإبداع :

الفرع الأول : مفهوم الإبداع :

هناك العديد من المفاهيم التي ترادف مفهوم الإبداع كالاختراع ومع أن المفهومين مترابطان إلا أنهما مختلفان ، فالاختراع يعني إدخال شيء جديد في العالم لم يسبق المخترع شخص آخر إليه سواء من خلال الإنتاج المادي أو غير المادي و في بعض الأحيان يعتبر استخدام التكنولوجيا المتطورة من قبل المنظمات إبداعا على الرغم من أن الاختراع هو الأساس ، و لكن يمكن أن يكون الاختراع هو جزء من عملية الإبداع .

و منذ القديم نجد أن الإنسان سواء كان يعمل في منظمة أو لا يعمل يحاول جاهدا أن يبدع و يخترع في كل المجالات و ذلك من أجل التكيف مع مختلف الظروف من ناحية و من أجل إيجاد الظروف المرغوبة من ناحية أخرى .

و كلمة الإبداع في اللغة العربية تعني بدع و بدع الشيء أي أنشأه . و في ما يلي أهم التعاريف للإبداع :  
عرف بيتر دراكر Peter Drucker "الإبداع بأنه إحلال مستمر للقديم بواسطة الجديد ، بتقديم شيء ما أو تقديمه بطريقة أفضل"<sup>1</sup>.

و يرى موريس شتاين إن الإبداع هو " عملية تكوين الفرضيات و اختبارها و توصيل النتائج ، و قد يظهر الإبداع في جانب منها ، أو في جميع جوانب هذه العملية "<sup>2</sup>.

و يعرفه سولسو solos " الإبداع قدرة أو نشاط معرفي ينتج عنه طريقة جديدة و غير مسبوقه من قبل في رؤية المشكلات أيا كان نوعها على نحو جديد و غير مألوف ."<sup>3</sup>

و يرى على ماضي أن " الإبداع هو كل عمل يتفق عن طريقة جديدة و يتكشف عن رؤية شيء ما أو علاقة معينة و جعل الطريقة و الشيء ذات معان تألف مع الفكر و الروح و القلب ."<sup>4</sup>

و يقول ماكينون و هو من أعلام الباحثين " الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محمدا " <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نازم محمود محمد ملكاوي ، نظم المعلومات و المعرفة و أثرها في الإبداع ، أطروحة دكتوراه تخصص نظم المعلومات الإدارية ، كلية الدراسات الاقتصادية و الإدارية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2007 ، ص 107 .

<sup>2</sup> نزيه حمدي و آخرون ، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، شركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2008 ، ص 239 .

<sup>3</sup> السعيد عواشرية ، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية و آليات تفعيل أثرها الإيجابي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 04 نوفمبر 2009 ، ص 6 .

<sup>4</sup> بومصباح نبيل ، فنان الطيب ، أثر الإبداع في تغيير إستراتيجيات المنظمة الحديثة ، ورقة بحثية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الرحمان ميرة ، بجاية ، الجزائر ، 2008 ، ص 12 .

<sup>5</sup> زاهد محمد دري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 297 .

و يعرف الإبداع أيضا على أنه " العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس " <sup>1</sup> .

كما عرف جيلفورد الإبداع " على أنه يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين ، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي أم لا " <sup>2</sup> .  
و عليه فإن عملية الإبداع تعني عملية القفز و التحول من القديم إلى الجديد الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم .

### الفرع الثاني : خصائص الإبداع :

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالتالي : <sup>3</sup>

**1- الإبداع يعني التمايز :** و هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع .

**2- الإبداع يمثل الجديد :** و هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة ، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية و تطويرها .

**3- الإبداع هو التوليفة الجديدة :** و هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال ( توليفة الأشياء ) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل .

**4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق :** و في هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين و هم المقلدون ، و حتى في حالة التحسين ( الإبداع الجزئي ) فإن صاحب التحسين يكون الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات ، و هذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه ، في التوصل و الإدخال إلى ما هو جديد .

**5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص :** و هو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ، و رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال و لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ، ولا دلائل على حجمه و خصائصه ، و لهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص مالا تراه الشركات الأخرى المنافسة .

<sup>1</sup> نيجل كينج ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير - دليل إنقادي للمنظمات - تعريب : محمود حسن حسني ، دار المريخ ، السعودية ، 2004 ، ص 43 .

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 298 .

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 20 .

و يصنف بعض الباحثين الخصائص التي يتصف بها المبدعون إلى :<sup>1</sup>

### 1- الخصائص المعرفية : حيث يظهر الأفراد المبدعون بعض الخصائص المعرفية مثل القدرة اللغوية و القدرة

الحسابية ، أو القدرة على التعامل مع الرموز المجردة ، و فيما يلي بعض هذه الخصائص :

✓ **القدرة على التعامل مع الألفاظ و الرموز المجردة :** حيث يظهر الأطفال منذ الصغر في الأسرة و في المدرسة القدرة اللغوية و القدرة على استخدام الكلمات في جمل تامة كما يظهرون قدرة واضحة في استخدام الأعداد و مدلولاتها بشكل متقن رغم حداثة سنهم ، لذلك من أهم القدرات التي يتصف بها المبدع هي قدرته على فهم الرموز و استخدامها بشكل صحيح .

✓ **حب الاستطلاع :** و فيما يظهر الطفل رغبته في التعرف على البيئة التي تحيط به ، حيث يقوم الطفل بطرح أسئلة لفهم البيئة تلك ، و من واجب الأسرة و أفراد العائلة و المدرسة أن تجيب على تساؤلات الطفل و تشجعه على طرح الأسئلة لأن ذلك يشجعه على إكتساب المعلومات ، و تنمية قدرة الملاحظة و الإنتباه و التعرف إلى المشكلات و تفسير ما يحدث حوله من ظواهر

✓ **الإستقلالية في العمل :** و تعني أن الفرد يجب العمل لوحده و ذلك كي يتمكن من بناء صورة متكاملة عن المشكلة و يقوم بجمع المعلومات اللازمة ثم يضع الفروض و يختبرها و ذلك للوصول إلى النتائج ، و ذلك ليتعرف على قدرته في مواجهة المشكلات و لأنه يقوم بحل المشكلات إنطلاقاً من دافع داخلي موجود عنده وليس من أجل الثواب أو العقاب الذي يستخدمه المعلمون لإثارة دافعية الطلاب العاديين للعمل .

✓ **الإحتفاظ بالإتجاه :** و يعني قدرة الفرد التركيز في المشكلة و ذلك للوصول إلى الحل أو لإتقانها مهما كانت شدة أو قوة المشتتات التي تحاول إبعاده عن المشكلة الأصلية . و الشخص الذي يتصف بهذه الصفة يصعب إنتزاعه من عمله قبل إتمامه العمل ، كلما زادت نسبة ذكاء الفرد فإن قوة تركيز الفرد تزداد و هذا يدل أن الفرد المبدع يحتفظ بالتفكير في العمل أو المشكلة لمدة أطول مما يحتفظ الفرد العادي في نفس الإتجاه .

✓ **قدرة لغوية :** يتصف الأفراد المبدعون بأهم يجبون القراءة و المطالعة للكتب المتنوعة و المتعمقة ، و حتى قبل تعلم القراءة فإنهم يظهرون مستويات متقدمة من التطور اللغوي و القدرة اللفظية ، و غالباً تكون حصيلتهم اللغوية متقدمة على الأفراد من نفس السن ، و هذا يدل إلى أنهم يدركون أكثر مما يدركه أبناء سنهم حيث يذكر بياجيه (Piaget) أن الأطفال يتلفظون بما يدركون مما يعكس قدرتهم على التفكير و أدراك المفاهيم .

2- **الخصائص الانفعالية :** و نعني بها القيم و الاتجاهات و الميول و الرغبات التي يميل إليها الأفراد ، و تهتم الخصائص الانفعالية بالنواحي الوجدانية و الشخصية و الاجتماعية ، و هذه الخصائص وجودها محدود جداً في المناهج بعكس الخصائص المعرفية التي تركز كثيراً على الناحية المعرفية . و إن نمو الفرد في الناحية المعرفية لا يعني بالضرورة نموه في الناحية الانفعالية

<sup>1</sup> زيد الهويدي ، الإبداع ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة ، 2016 ، ص 41 .



وقد وجدت أغلب الدراسات و منهم بركنز ( Perkins ) أن المبدعين يتميزون بالشجاعة و عدم الخوف و الشعور بالأمان و الثقة بالنفس ، لذلك فهم يدركون العلاقات مع الآخرين و يكونون قادرين على الضبط و التحكم الذاتي و يهتمون بمشكلات الآخرين و يقدمون لهم المساعدة و يطورون نظام قيم في مرحلة مبكرة من العمر و يحكمون سلوكياتهم على أساس ذلك النظام القيمي ، و هذا يدل على نضجهم الانفعالي أكثر من النضج الانفعالي للأفراد العاديين ، و من الخصائص الأخرى حب الاستطلاع و الانضباط في العمل و الانتماء إليه و التركيز على المهمات و عدم التشتت ، توفر الدافعية الذاتية ، القدرة على التأثير في الآخرين ، الانشغال الذهني و عدم الاهتمام بالحياة الإجتماعية و الهوايات ، عدم التمسك بالأعراف و العادات ، و الميل للعزلة عن الآخرين .

### الفرع الثالث: أنواع الإبداع :

يمكن تصنيف الإبداع إلى نوعين :

**1- الإبداع الإداري :** يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي ، و تصميم الأعمال ، وعمليات المنظمة ، و سياسات و إستراتيجيات جديدة ، و نظم رقابة جديدة و غيرها .

**2- الإبداع الفني ( التقني ) :** يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة ، و تغييرات في أساليب الإنتاج ، و إدخال الحاسوب في العمل ، و غيرها .<sup>1</sup>

لقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري ، و نتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة ، و وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري و الإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل ، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة عكس الإبداع التقني لا يميل إلى تشجيع إبداعات إدارية .

و من ناحية أخرى يميز الكاتب ماركيز (Marquis) بين نوعين من الإبداع ، حيث يعتبر المنظمة مبدعة حينما تعتمد تقنية جديدة في عملها ، أما قيام باقي المنظمات بتقليد هذا التغيير نفسه فيعتبره إبداعاً بالتبني أو تقليداً .<sup>2</sup>

أما الكاتب كنايت (Knight) فقد إعتد ناتج الإبداع أساساً لتصنيف الإبداع و قد صنف الإبداع إلى :

- ✓ إبداع منتج ، خدمة .
- ✓ إبداع عملية ( إستحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة )
- ✓ إبداع هيكلية ( تغيير في نظم الإتصال أو علاقات السلطة )

<sup>1</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 354 .

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود ، منظمة المعرفة ، دار الصفاء للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 288 .

✓ إبداع الأفراد ، الموارد البشرية ( يشير إلى تعيين عناصر جديدة أو توظيف تقنيات جديدة في تعديل سلوك العاملين ) .

كما صنف الإبداع إلى : إبداع داخلي ( إبداعات تعتمد على المنظمة و مصدرها المنظمة ذاتها ) و إبداع خارجي ( نقل و تطبيق أفكار من خارج المنظمة ) .

**المطلب الثاني : مفهوم الإبداع التنظيمي و أبعاده و مستوياته :**

**الفرع الأول : مفهوم الإبداع التنظيمي :**

هناك عدة تعاريف و مفاهيم للإبداع التنظيمي و هذا راجع لاختلاف وجهة نظر الباحثين نذكر من أهمها :

يعرف الإبداع التنظيمي بأنه " قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها " <sup>1</sup> .

كما يعرف كذلك على أنه " قدرة المنظمة على إدراك نماذج العمل العالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن " <sup>2</sup> .  
و هو أيضا " عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة و العمل الخلاق ، تمس شتى مجالات الحياة و تتعامل مع الواقع و تسعى نحو الأفضل ، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية ، يقودها أشخاص متميزون " <sup>3</sup> .

و يعرفه Knight-Turvey بأنه " عملية توليد ، و تبني ، و تنفيذ الأفكار ، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة " <sup>4</sup> ،

و الإبداع التنظيمي هو " القدرة على ابتكار أساليب و أفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار و الأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين تحفز ما لديهم من قدرات و مواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية و الأدائية الأفضل " <sup>5</sup>

كما يعرف بأنه " ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضيف إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية " <sup>6</sup> .

و هو أيضا " تشخيص المشكلات ، و إيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد ، عبر ترتيب الأفكار المتاحة

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 290 .

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 370 .

<sup>3</sup> أسامة خيري ، إدارة الإبداع و الابتكارات ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 40 .

<sup>4</sup> جواد محسن راضي ، التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2010 ، ص 66 .

<sup>5</sup> محمد الصيرفي ، إدارة الأفكار ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، مصر ، 2008 ، ص 27 .

<sup>6</sup> هشام الجندي ، دور الإبداع و تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الاستراتيجية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 3 .

في صيغة جديدة و عملية صنع سلعة أو خدمة جديدة ، أو تطويرها لتقبل إقتصاديا " <sup>1</sup> .  
كما يعرف أيضا " هو عملية تطوير و تطبيق الأفكار الجديدة داخل المؤسسات و الإبداع مصطلح واسع يبدأ من  
الاختراع الأصلي للفكرة إلى تطبيقها داخل المؤسسة بشكل لم يسبق له مثيل " <sup>2</sup>  
من هذه التعاريف يمكن أن نستخلص أن الإبداع التنظيمي هو : العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة  
أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ،  
بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة .

### الفرع الثاني : أبعاد الإبداع التنظيمي :

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عناصر الإبداع التنظيمي ، إلا أنه يمكن تحديدها حسب  
أغلب المراجع كما يلي : <sup>3</sup> و أهمها حسب دراسة العالم الأمريكي جيلفورد :

**1- الطلاقة :** يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة ، فالشخص المبدع متفوق  
من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي لديه قدرة عالية على  
سيولة الأفكار و سهولة توليدها ، أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة و الكثرة و التنوع و  
هذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي و لكن ربما  
عدد قليل من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديدة بأن تكون ذات استثمار إبداعي ، كما يمكن تقدير أهمية  
الطلاقة كأحد عناصر الإبداع التنظيمي لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم  
استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار .

و يمكن تصنيف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع و هي :

✓ الطلاقة اللفظية : و هي أسرع إنتاج للكلمات و الوحدات التعبيرية و استحضارها بصورة تدعم التفكير  
الإبداعي .

✓ الطلاقة الفكرية : و تعني سرعة إنتاج عدد كبير من الأفكار .

✓ طلاقة التعبيرات : و هي سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها في قالب مفهوم .

**2- المرونة :** يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما إعتاد عليه الناس ، و هي القدرة على النظر  
للمشكلة من أبعاد مختلفة و هي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف أو وجهة نظر معينة و عدم التعصب

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي ، إبراهيم محمد خريس ، إدارة المعرفة و دورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية ، الملتقى الدولي ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2010 ،  
ص 14 .

<sup>2</sup> خليل عبد الرحمان المعاينة ، محمد عبد السلام البوليز ، الموهبة و التفوق ، دار الفكر ، الأردن ، 2000 ، ص 166 .

<sup>3</sup> زاهد محمد دري ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 288 .

لأفكار بحد ذاتها ، و للمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها و نراها . و يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين و هما :

✓ المرونة التكيفية : و هي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة بمعنى أنها عكس الجمود الذهني ، و تسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم .

✓ المرونة التلقائية : و هي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف ، فيعطي الشخص عدد من الإستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة و إنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات .

**3- الحساسية للمشكلات :** يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي ، و يعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة و تحديدها تحديدا دقيقا و التعرف على حجمها و جوانبها و أبعادها و آثارها و الوعي بالأخطار و نواحي القصور فيها . و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة المحيطة أو الموقف و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها . و أهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي و إكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق ، إن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع و كلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة .

**4- الأصالة :** يقصد بها القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة و المفيدة و غير مألوفة و غير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة ، فالمبدع الأصيل لا يكرر أفكار المحيطين به ، و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ، و نشير أيضا إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد لذلك كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها .

و تشمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية و هي :

- ✓ الاستجابة غير الشائعة : أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة ؛
- ✓ الاستجابة البعيدة : أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة ؛
- ✓ الاستجابة الماهرة : أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة .

و تعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي و نجد أن :

- ✓ الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار و نوعيتها و جدتها .
- ✓ الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته او أفكاره هو شخصيا بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون.
- ✓ الأصالة لا تتضمن شروط تقويمية في النظر إلى البيئة كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات .

### الفرع الثالث : مستويات الإبداع التنظيمي :

هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع التنظيمي في المنظمات و هي :<sup>1</sup>

1- الإبداع على مستوى الفرد ،

2- الإبداع على مستوى الجماعة ،

3- الإبداع على مستوى المنظمة .

وهذه المستويات الثلاثة ضرورية و هامة و تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة ، و سوف

نتناول كلا منها بالتفصيل :

#### 1- الإبداع على مستوى الفرد : إن الركيزة الأساسية لأية منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه و الذي إذا

كان مؤهلا و خبيرا و ذا إمكانيات عقلية و ذهنية و إبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة ، و يمكن أن نفرق بين فردين في المنظمة :

أ - الفرد المبدع : الشخصية المبدعة .

ب - الفرد العادي : الشخصية غير المبدعة .

و قد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات و خصائص الشخصية المبدعة و قد توصل الكثير من العلماء

إلى تحديد بعض ملامح الشخصية المبدعة و هي على الشكل التالي :

أ - حب المعرفة ، ب- حب التعلم ، ج- الذكاء و الحنكة ، د- الشخصية المقدامة و تحمل روح المخاطرة و الإستقلالية ، ه- الطموح و التفاعل مع الآخرين و تبادل الآراء و الأخطار معهم . مع ذلك نجد أن هناك اختلافا حول بعض من السمات و اتفقا على صفات معينة ، كحب الاستطلاع و الثقة بالنفس و الإستقلالية و تحمل المخاطرة و المرونة و الذكاء .

#### 2- الإبداع على مستوى الجماعة : و هذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد

تكون مديرية ، دائرة ، قسم ، لجان ، .... الخ ، وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 300 .

الإبداع الفردي و إن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة و إتجاهات الجماعة و مدى إلتزام الجماعة بالتميز في الأداء و كذلك بدعم و مؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض و جنس و تنوع الجماعة و الإنسجام و التكامل بين أهداف الجماعة و كذلك حجم الجماعة و عمرها .

**3- الإبداع على مستوى المنظمة :** هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية و الجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير و الإبداع التنظيمي و بالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد و جماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع و تتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية و الهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات كاليساطة في الهيكل التنظيمي و استخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة و الإلتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري و الميل نحو التجربة و دراسة حاجات المستهلكين و كذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع .

### الفرع الرابع : مراحل العملية الإبداعية :

حسب الباحث **قراهام والاس ( Graham walles )** فإن العملية الإبداعية تمر بأربعة مراحل :

**1- مرحلة الإعداد :** و تتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد المشكلة و فهم عناصرها . كما قد تتضمن محاولات حل هذه المشكلة و قد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل و التعرف إلى جزئيات المشكلة و العلاقات التي ترتبط بتلك الجزئيات .

**2- مرحلة الإحتضان :** و في هذه المرحلة يكون الشخص المبدع خاملا ، و لا يظهر أي نشاط فكري يذكر ، و فيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ، و يختلف في الأفكار و المعلومات التي ليست لها علاقة ، كما يكون الخيال نشيطا في هذه المرحلة ، و يكون الفرد المبدع قلقا و متوترا وقد أطلق على هذه المرحلة اسم مرحلة المخاض لما يصاحبها من توترات نفسية و تقلبات مزاجية ، و تشير خبرات الأشخاص المبدعين أن إنجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز و عيهم على موضوع آخر ، أو عندما يكاد الإحباط أن يجهم عليهم .

**3- مرحلة الإلهام أو الإشراق :** وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة ، و يقول هويدي إن المبدع يجد ضالته في هذه المرحلة التي كان في خضم البحث عنها ، كما أنه يشعر بنشوة الفرح و النصر عند حل المسألة (المشكلة) ، و كمثال على ذلك قول أرخميدس وجدتها عندما توصل فجأة إلى كيفية قياس حجم جسم صلب غير منتظم .

**4- مرحلة التحقيق :** و هي المرحلة التي يتم فيها تجريب و اختبار الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع ، و يفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها ، و أن يتأكد من صحتها ، كما على الشخص المبدع أن يتوقع النقد من الآخرين ، كما عليه ألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمن ما و في مكان ما .

إن مرحلة التحقيق تفيد الشخص المبدع في التعرف إلى مواطن الضعف و القصور في فكرته أو نظريته الجديدة و في التاريخ يوجد أمثلة متعددة و نظريات صحيحة رفضت في البداية وعند مراجعتها بعد زمن ثبتت صحتها ، مثال ذلك تقديم أرتارخوس لفكرة دوران الشمس و لم يستطيع إقناع الآخرين إلى أن جاء كوبرنيكس بعد 800 عام و أثبت صحة دوران الأرض حول الشمس ، كذلك لم تحظ النظرية النسبية لأنشتاين باهتمام خارج ألمانيا طيلة سبع سنوات من عام 1905 إلى عام 1912 إلى أن جاءت البحوث التجريبية لتقدم الأدلة على صحة نظريته بعد أربعة عشر عاما من إعلانها .

### الفرع الخامس : تنمية الإبداع التنظيمي :

تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمات تتوجب مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي و هي :<sup>1</sup>

- 1- الانتماء و الولاء التنظيمي : يعد الانتماء و الولاء من أهم ركائز الإبداع التنظيمي ، فالفرد الذي يجب منظمته يتفانى في خدمتها و تتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره ؛
- 2- إدراك العلاقات الاقتصادية و الإجتماعية بين الأشياء و الأشخاص : يعتمد تحقيق الكفاءة و الفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية و الإجتماعية بين هذه الموارد و حسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة ، و تضخيم عوائدها و منافعها ؛
- 3- إتباع المنهج العلمي : و الذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الغدارة المبدعة ، تجنباً للأسلوب العشوائي و أسلوب المحاولة و الخطأ الذي يبدد الوقت و الجهد و التكلفة ؛
- 4- الإيمان بالرأي و الرأي الآخر : يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم التشاور و المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل و تطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري ؛
- 5- الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة : مما يزيد من معدلات الولاء و الانتماء بالمنظمة ، و بالتالي يرفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي ، و يقبل العاملون العمل و تظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك ؛
- 6- الإيمان بضرورة التغيير و أهمية التطوير المستمر : من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير و التحسين .

### الفرع السادس : معوقات الإبداع التنظيمي في المنظمات :

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع و تؤيده و تسخر له كافة الإمكانيات البشرية و المادية من أجل تنمية الإبداع و إظهاره للملأ . و يمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل عبد الرحمان المعاينة ، محمد عبد السلام البوايز ، مرجع سابق ، ص 172 .

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 302 .

**1- المعوقات البيئية :** و هي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة و سياسات تنمية و النشاط الاقتصادي و النظام السياسي في البلد و كذلك الأنظمة و القوانين المتعلقة بالتطوير و التحديث الوطني و حماية البيئة و مكافحة البطالة و الفقر و التخلف .

**2- المعوقات الإجتماعية :** و تتضمن العادات و التقاليد و قيم و أعراف المجتمع و النظام الثقافي و غيره .

**3- المعوقات التنظيمية :** و هي الأنظمة و القوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة و يمكن أن تقف عائقا أمام عملية الإبداع فالسياسات و الأهداف و الإجراءات و فلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع و أيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة .

**4- المعوقات الشخصية :** وهي خاصة بالفرد و تكوينه الجسمي و الفسيولوجي و الجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا لعملية الإبداع و كذلك التربية الأسرية و المجتمعية التي تكبت الفرد و تحد من إمكانياته و من إبداعاته في المنظمة . و كذلك ضعف الانتماء للمنظمة أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء كله يعتبر من معوقات عملية الإبداع التنظيمي .

**5- المعوقات المالية :** حيث إن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين و هو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال لأن كثيرا من منظمات الأعمال المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية و ما الأزمة المالية الحالية في العالم إلا أكبر دليل على ذلك .



### المبحث الرابع: أثر القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي :

إن القيادة التحويلية تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم و القناعات و التوجهات و الرؤى و الأهداف و الإبداع التنظيمي يعمل على مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات المعاصرة و تحديات المستقبل و ذلك من خلال ما يقدمه من حلول للتعامل مع تلك المشكلات ، و من ثم فالقائد التحويلي يدرك تماما أهمية الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمات ، و من أجل التعرف أكثر على مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي سنتطرق لها بشيء من التفصيل في ما يلي :

#### المطلب الأول : مساهمة التأثير المثالي في تحقيق الإبداع التنظيمي :<sup>1</sup>

إن القائد يميل بطبعه إلى المغامرة المحسوبة و التحدي الذي يدفعه دوما إلى الإبداع و التجديد ، فهو رائد للتغيير و يميل إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض ، و يبحث عن فرص للإبداع و النمو و التطور ، و يدرك جيدا أن الأفكار الجيدة تأتي منه . و عادة ما تكون مساهمة القائد الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة و في مساندة تلك الأفكار و الاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة و عمليات و خدمات و نظم جديدة .

و يسلك القائد وفقا لهذا العنصر طريقة تجعل منه نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبح أهلا للإعجاب و الالتزام و الثقة ، فيكون القائد مثال لتوجهات الأفراد و طموحاتهم و علاقاتهم و يعمل على تحسين علاقته بأفراد المنظمة و يظهر لهم مستويات عالية من القيم و الأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام و التقدير .

و القائد الكاريزمي يتصف بقوة الشخصية و الثقة بالنفس و اللباقة و الميل إلى المخاطرة التي تزيد من فرصة الإبداع و الابتكار لدى العاملين و للوصول إلى ذلك يتجه القائد نحو تصميم بيئة تنظيمية ملائمة تتضمن أساليب و طرق مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو و التطوير .

تعد الجاذبية الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء ، الالتزام و الاعتراف للقائد من السمات الهامة و المؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع تشجيع العاملين بأن يؤدوا عملهم طواعية أكثر مما هو متوقع منهم عادة و يجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل و يخططون و يخلقون الفرص لتحقيق الإبداع و على عدم التقيد بالمألوف و صولا إلى أفكار و حلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه .

#### المطلب الثاني : مساهمة التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي :<sup>2</sup>

إن اهتمام القائد بالعمل و حرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذ لم يكن قدوة لمؤوسيه في الدقة و الوضوح و تنفيذ التعليمات فعلى القائد أن يوضح لفرقة الهدف الذي يسعون لتحقيقه و يضعه لهم في صورة جميلة و مرغوبة مما ييث فيهم روح التفاؤل و يشجعهم على الصمود أما المصاعب و ليس

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي ، إبراهيم محمد خريس ، إدارة المعرفة و دورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية ، مرجع سابق ، ص 12 .

<sup>2</sup> أسامة بخيري ، إدارة الإبداع و الابتكارات ، مرجع سابق ، ص 42 .

بالضرورة أن يكون توضيح الهدف و المتمثل في تشكيل الرؤية من مهام القائد وحده بل قد يكون بمشاركة الفريق إلا أن تشكيل الرؤية لا يكون له قيمة ما لم يتم إيصاله للجميع بطريقة مقنعة وواضحة تجعل العاملين يؤمنون به و يتحمسون له و يتهافتون إلى تحقيقه و التحقيق يتم من قبل القائد أولاً ثم المرؤوسين ثانياً لكي يكون قدوة لهم و يلزمهم بتحقيقه .

ومن ناحية أخرى على القائد أن يتمتع بمهارة الإقناع و المناقشة و الحوار ، فالحوار له دورا مهما في التنمية الذهنية من حيث الإقناع أنه يستهدف في الأصل إيضاح النقاط الغامضة لدى المتحاورين ، مما ينتج عنه نوع من النضج العام فمن خلال الحوار يكتشفوا نقاط الضعف في الرأي و في المواقف الفكرية و بذلك فالإطلاع على أفكار الآخرين لا تساعد على تنمية الأفكار فحسب بل و إنما تعطي نوع من الشعور بالأمان و الثقة إذ توفر جسرا للانطلاق نحو بناء أفكار جديدة و متنوعة للإبداع صناعة العقل يحتاج إلى الملاحظة أو فكرة جريئة أو تجربة شخصية ، و معظم ذلك يتوفر في العادة من اقتراحات الآخرين و أعمالهم .

### المطلب الثالث : مساهمة الاستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي :<sup>1</sup>

يتيح القائد لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات و إبداء الرأي و ذلك بالإصغاء لمقترحاتهم ، و تنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا ، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و تدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات و التعديلات .

و القائد يستثير تابعيه عقليا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم و ذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر و بدائل جديدة و رؤية و تحديات فكرية فهو يستثير فكر التابعين .

يتصرف القائد بطريقة تجعله يحرك جهود أتباعه لكي يكونوا مجددين و مبتكرين و ذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات ، و تشجيعهم على تبني و خلق مداخل و طرق جديدة لحل المشاكل ، و تناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة ، ووفقا لهذه الخاصية فإن القائد يتجنب النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ، و يستحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة و تجريب مناهج جديدة و لا يعرض أفكارهم للنقد أبدا و في المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول أرائه و افتراضاته و مبادراته ، فلا يوجد شيء ثابت و صحيح دائما لا يمكن تحديه و تغييره و الاستغناء عنه أو حتى إزالته .

### المطلب الرابع : مساهمة الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي :<sup>2</sup>

إن إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر و معنويات يجب احترامها و اهتمامه الخاص بمشاكلهم يؤدي إلى نشوء العلاقات الإنسانية الطيبة .

<sup>1</sup> شهناز إبراهيم الفار ، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس ، مرجع سابق ، ص 83 .

<sup>2</sup> باي دم ، و آخرون ، القيادة في المنظمات غير الربحية ، مرجع سابق ، ص 32 .

ووفقا لهذه السمة يعطي القائد اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى أدائه و نموه فيعمل كمدرّب و ناصح و صديق وموجه ، و يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم و خلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الإعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم ، و النظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالا ، كما أن استماعه الجيد لهم يعطيهم الثقة و الاطمئنان تساعدهم على الإبداع و الابتكار .

و يشجع القائد على الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة و يرسل رسائل شكر و تقدير لمن يستحق و هذه الاحتفالات ليست مجرد متعة و تسلية و لكنها تشجيع لقلوب الناس و غرس الاطمئنان في نفوسهم و ليس هذا فقط بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء ، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد أن يحتفل بهذه المناسبة و يكافئ العامل لأن هذا الاحتفال و تلك المكافأة تنمي الإبداع لدى العاملين بالمنظمة .

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية لموضوع دراستنا ، و قد تطرقنا لمتغيري الدراسة و هما المتغير المستقل و هو سلوكيات القيادة التحويلية و المتغير التابع و هو الإبداع التنظيمي ، حيث تطرقنا في البداية إلى أهم التعاريف و المفاهيم الخاصة بالقيادة ثم القيادة التحويلية التي تعتبر من أهم أنماط القيادة الحديثة ، كما تطرقنا إلى سلوكيات القيادة التحويلية و هي : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الإستشارة الفكرية ، الإعتبار الفردي ، كما عرجنا على المتغير الثاني للدراسة و هو الإبداع التنظيمي حيث تطرقنا إلى مفهوم الإبداع و أنواعه و مراحل العملية الإبداعية ثم الإبداع التنظيمي و أبعاده و مستوياته ، و أخيرا أثر القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي و لقد تطرقت العديد من الدراسات السابقة إلى متغيرات دراستنا الحالية أو أحدها على الأقل و هذا و سيتم سرده في الفصل الثاني .

# الفصل الثاني

## الأدبيات التطبيقية

### تمهيد :

إن الأدبيات التطبيقية للدراسة أو ما تعرف بالدراسات السابقة ، لها أهمية كبيرة في إنجاز أي دراسة تعتمد على منهجية علمية ، و ذلك لأنها تمكن الباحث من تحديد مشكلة الدراسة و إعطاء قاعدة معلومات يعتمد عليها من أجل صياغة فرضيات دراسته .

و سوف نتناول في هذا الفصل عرض و مناقشة مجموعة من الأبحاث و الدراسات المنشورة الموجودة في شكل مذكرات و أطروحات أو مقالات منشورة في مجلات محكمة .

و بعد البحث المعمق تم التوصل إلى عدد من الدراسات السابقة حيث مست كل دراسة متغير واحد على الأقل من متغيرات الدراسة الحالية ( سلوكيات القيادة التحويلية ، الإبداع التنظيمي ، أو الإثنين معا ) . و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور كما يلي :

المبحث الأول : الدراسات العربية .

المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية .

المبحث الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

الفصل الثاني : عرض و تقييم الدراسات السابقة :

المبحث الأول :الدراسات العربية :

بالنسبة للدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع نجدها قليلة على المستوى المحلي عكس الدراسات على مستوى المشرق العربي و العالم الغربي فقد استهدفت العديد منها هذا الموضوع نظرا لأهميته في التسيير الأمثل للمنظمة بمختلف مواردها .

**1- دراسة يوسف عطية (2018)<sup>1</sup> :** بعنوان : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات .

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد مدى تأثير القيادة التحويلية على إدارة التغيير من خلال ثلاث محاور أساسية ، هي إدارة مراحل التغيير ، مجالات و أنواع التغيير ، و قد شملت عينة الدراسة على 180 فردا ينتمي معظمهم لمنظمات اقتصادية مختلفة ، و قد أستعمل على مستوى الدراسة التطبيقية كل من مصفوفة الارتباط ، نماذج الانحدار المتعدد و النمذجة بالمعادلات البنائية قصد التحقق من الفرضيات، و قد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن للقيادة التحويلية أثر على إدارة مراحل التغيير ، و كذلك بالنسبة لمختلف مجالات التغيير ، من إستراتيجية و أهداف ، الهيكل التنظيمي ، الأفراد ، العمليات ، المنتجات ، التكنولوجيا و الثقافة التنظيمية ، كما توصلت الدراسة أيضا أن للقيادة التحويلية تأثير على نوع التغيير ، أيضا وجد أن مراحل التغيير و التغيير بمجال الثقافة التنظيمية يتأثران بحجم المنظمة و طبيعة نشاطها ، أما أنواع التغيير فتتأثر بطبيعة النشاط .

**2- دراسة بدوي عبد الله الحاج إبراهيم (2018)<sup>2</sup> :** بعنوان : القيادة التحويلية و أثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015 .

تناولت هذه الدراسة مفهوم القيادة التحويلية و خصائصها و سماتها ، مع تبيان أثرها على تفعيل أداء المؤسسات بشكل عام وذلك بالتطبيق على وزارة الإستثمار السودانية على وجه الخصوص ، باعتبارها وزارة اقتصادية مناط بها قيادة الاستثمار في الدولة السودانية للإسهام بفعالية في الدخل القومي .

و لتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانته وفق الخطوات العلمية لاستخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، و تكون مجتمع الدراسة من 194 فرد و اختار الباحث منه عينة قصدية قوامها 80 فردا . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها :وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الإستثمار السودانية بدرجة عالية و كذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة المبحوثة. ومن التوصيات المهمة التي أوصى بها الباحث هي : ضرورة إنتهاج نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السودانية للنهوض بها و

<sup>1</sup> يوسف عطية ،دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، الجزائر ، 2018.

<sup>2</sup> بدوي عبد الله الحاج إبراهيم، القيادة التحويلية و أثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الإستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015 ، المجلة العلمية لكلية العلوم الإدارية بجامعة إفريقيا العالمية ، الخرطوم ، السودان ، العدد الثاني، يناير 2018 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية -----

تطويرها و الاستفادة منها و يوصي الباحث كذلك بمزيد من البحوث الأكاديمية العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية مستقبلا .

### 3- دراسة ضيف سعيدة ، علة مراد (2018)<sup>1</sup> : بعنوان : تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز

التنظيمي ، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة .

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المحوري للقيادة التحويلية باعتبارها مصدرا غنيا و ذو كفاءة رائدة في تحقيق التميز التنظيمي ، و قد أنطلق الباحثان من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفرعية ، و بغية تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية العامة و التساؤلات الفرعية استخدم الباحثان استبانته شملت (36) فقرة كأداة رئيسية لجمع المعلومات ، حيث وزعت على (60) موظف من أصل (540) موظف من موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة أي ما يعادل (11.11%) تقريبا تم إختيارهم بشكل عشوائي من المجتمع المدرس . و بعد المعالجة الإحصائية و باعتماد برنامج (SPSS24) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إحصائية و أثر إيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي ، و أوصت الدراسة بمجموعة توصيات أبرزها الاستمرار بتقديم الحوافز للأفراد المتميزين في الأداء ، و الثناء على جهودهم ، و تشجيعهم على العمل الجماعي بصورة أكبر ، لتعزيز سلوكيات الدافعية الإلهامية لدى القادة ، مما ينعكس على تطور المؤسسة و فاعليتها .

### 4- دراسة رأفت طارق غالب أبو عرابي (2018)<sup>2</sup> : بعنوان : أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة

المتعلمة : دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى ، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يتناسب مع أغراض الدراسة ، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجهات الإشرافية و الرقابية بأمانة عمان الكبرى ( المبنى الرئيسي ) ، و البالغ عددهم (350) عامل ، و تم اختيار العينة القصدية من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع (200) استبانته ، و من أبرز ما أظهرته نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية بجميع أبعادها ( التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الحفز الفكري ) تؤثر بشكل إيجابي في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في أمانة عمان الكبرى و هذا يؤكد مدى مساهمة القيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة .

و أوصت الدراسة بعدة توصيات منها زيادة اهتمام أمانة عمان الكبرى بنمط القيادة التحويلية و تعزيز هذا المفهوم لدى جميع الوظائف الإشرافية و الرقابية لما لها أثر في تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة و أبعادها .

<sup>1</sup> ضيف سعيدة ، علة مراد ، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة - مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجلفة ، العدد 02 ، سنة 2018 .

<sup>2</sup> رأفت طارق غالب أبو عرابي ، أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة : دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى ، مجلة الإقتصاد و التنمية البشرية ، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية و الإدارية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، المجلد 9 العدد 3 سنة 2018 .



## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية -----

5- دراسة علي ضبيان الرشيدى (2018)<sup>1</sup> : بعنوان : القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي لدى

عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية و الأهلية بمدينة الرياض .

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية و تأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية و الأهلية و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة ، و قد أجري البحث ميدانيا على جميع عمداء الكليات و رؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية و أهلية بمدينة الرياض ، و بلغ عدد أفراد العينة (238) ، استرد الباحث (147) استجابة مكتملة البيانات (62%) ، و من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع ، و أن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط ، كما توصل البحث إلى أهم التوصيات المتمثلة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام و عمداء الكليات ، لتصبح أكثر انسجاما مع متطلبات التغييرات المعاصرة ، و توافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين و الحفاظ عليهم .

6- دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017)<sup>2</sup> : بعنوان : الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين

القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ، على الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة ، و التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين ، التعرف على أثر الرضا الوظيفي الإبداع التنظيمي بالإضافة إلى معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم ، و تم بناء نموذج الدراسة و فرضياتها قصد تحليل البيانات و تفسير النتائج ، أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (389) موظف ، تم الاعتماد على برامج التحليل الإحصائي SPSS و برنامج AMOS . توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها : أن الدافعية الإلهامية لها أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي و عدم وجود أثر للتأثير المثالي و الإهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي ، بالإضافة إلى أن للرضا الوظيفي أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي و الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي ، و قد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية و عقد الدورات التدريبية بهدف زيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية و أهميته .

<sup>1</sup> علي ضبيان الرشيدى ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية و الأهلية بمدينة الرياض ، المجلة العربية للدراسات الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المجلد 33 ، العدد 71 ، سنة 2018 .

<sup>2</sup> أماني عبد العاطي عمر الشيخ ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2017 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية -----

7-دراسة يوسف عطية (2017)<sup>1</sup> : بعنوان : نموذج بنائي للقيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة لعينة من الطلبة بجامعة أم البواقي و جامعة سطيف .

اهتمت الدراسة بتقديم نمط القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية و الذي يمكن أن يمارس أيضا من طرف الأساتذة بالجامعات الجزائرية ، و بناء نموذج يحاكي الواقع وفق طريقة المعادلات البنائية ، للكشف عن مدى توفر الأساتذة الجامعيين لسمات هذا النمط و قدرته على إحداث التغيير على مستوى ثقافتهم ، توجهاتهم و كذلك أخلاقهم ، و قد جرت الدراسة على عينة مكونة من 400 طالب ، أظهرت النتائج أن سمة واحدة من أصل أربعة قادرة على إحداث التغيير بهم و هي الإثارة الفكرية . كما أوصت الدراسة بضرورة تنمية هذا النمط القيادي الحديث و الفعال لدى هيئة التدريس .

8-دراسة اليمين سعادة ، عبود زرقين (2017)<sup>2</sup> : بعنوان : دور و أهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية - .

هدفت الدراسة إلى إبراز و توضيح دور القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، و قد أختار الباحثان كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة أم البواقي من أجل الدراسة الميدانية للموضوع ، حيث تكون مجتمع الدراسة من هيئة التدريس بالكلية و الذي بلغ (110) و تم اختيار عينة عشوائية قدرها (35) و تم استخدام استبانته تتكون من 24 فقرة منها 14 فقرة تخص القيادة التحويلية و 10 فقرات تخص ثقافة الجودة الشاملة ، قصد جمع البيانات و معالجتها وفق برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها انه يتم ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الكلية محل الدراسة لكن بدرجات متباينة بين مختلف أبعادها ، حيث يظهر أن مستوى ممارسة التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية مرتفع ، بينما مستوى ممارسة الإعتبار الفردي و التحفيز الإلهامي متوسط بالإضافة إلى أن للمستوى الممارس لأبعاد القيادة التحويلية علاقة طردية متوسطة بنشر ثقافة الجودة الشاملة . و أوصت الدراسة ببعض التوصيات أهمها الحرص على تعزيز نشر ثقافة الجودة في الكلية من خلال العمل على تنمية مهارات الأفراد بالكلية من خلال توفير التدريب اللازم لهم ، و تنمية روح الفريق الواحد بين أعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين و التعرف على إحتياجات المرؤوسين في الكلية و العمل على تحقيقها .

9-دراسة أمين وادي(2017)<sup>3</sup> : بعنوان : مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها - دراسة ميدانية بجامعة عنابة - .

<sup>1</sup> يوسف عطية ، نموذج بنائي للقيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة لعينة من الطلبة بجامعة أم البواقي و جامعة سطيف ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، مخبر المحاسبة ، المالية ، الحماية والتأمين ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، العدد السابع ، جوان 2017 .

<sup>2</sup> اليمين سعادة ، عبود زرقين ، دور و أهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية - ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، المجلد 04 ، العدد 02 ، سنة 2017 .

<sup>3</sup> أمين وادي ، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها - دراسة ميدانية بجامعة عنابة ، مجلة آفاق للعلوم ، جامعة الجلفة العدد السابع ، مارس 2017 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقاتها في الجامعة الجزائرية ، و أختيرت جامعة عنابة نموذجاً ، حيث تكونت العينة من (150) من هيئة التدريس الدائمين أختيرت بطريقة عشوائية ، و لتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الاستبيان كأداة رئيسية ، و أستخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفضة ، كما ان درجة معوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة ، و أوصت الدراسة بتدريب القيادات الإدارية في الجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة و قيادة المؤسسات الجامعية على ضوء القيادة التحويلية في ظل التطورات التقنية المتلاحقة .

**10- دراسة بونديرة عبد العزيز (2017)<sup>1</sup> :** بعنوان : القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي — دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج — .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور ، و كذلك التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية ، و مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور ، و لتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و أستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، و تكونت عينة الدراسة من (120) إطار من الإطارات الوسطى ، و بعد التحليل الإحصائي للبيانات ، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة كوندور مرتفعة جداً ، و أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور كان مرتفعاً جداً ، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي بمؤسسة كوندور

**11- دراسة الدرديري أحمد إسماعيل مدني (2017)<sup>2</sup> :** بعنوان : دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي و بقاء و نمو المؤسسات و محاولة الرفع من فعاليتها و أدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها ، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة و خلق ميزة تنافسية و جعل المؤسسة أكثر مرونة . عن طريق اعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكلية ، و كانت مشكلة الدراسة في : هل يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسات الأعمال ، و أظهرت الدراسة أنه لا يمكن الإستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن الإبداع التنظيمي يعتمد على إدارة ناجحة للمعرفة ، و أن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية و رضا العملاء .

<sup>1</sup> بونديرة عبد العزيز ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي — دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج — مجلة أبحاث نفسية و تربوية ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة قسنطينة ، العدد 10 ، جوان 2017 .

<sup>2</sup> الدرديري أحمد إسماعيل مدني ، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي ، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، العدد 24 ، ديسمبر 2017 .

### 12- دراسة ناني نبيلة ، عدالي مصعب (2017)<sup>1</sup> : بعنوان : علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي (

دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO بالبلدية ، الجزائر ) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي ، تكونت عينة الدراسة من (30) عاملا من الشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO ، حيث إستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، و بعد تقنين أدوات الدراسة و الاطمئنان إلى معالمها السيكمومترية ، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية طردية بين النمط الديمقراطي و الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ) ، بينما توجد علاقة إرتباطية عكسية بين النمط الديكتاتوري و الإبداع التنظيمي غير دالة ، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين النمط الفوضوي و الإبداع التنظيمي غير دالة . و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : الاهتمام بتنمية و تطوير قدرات رؤساء أو المشرفين في المنظمة ، و القيام بدورات تكوينية لصالح المشرفين و تدريبهم على النمط الديمقراطي .

### 13- دراسة بلقاسم العسالي (2016)<sup>2</sup> : بعنوان : القيادة التحويلية و أثرها على الولاء المعياري - دراسة

ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجلفة .

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر القيادة التحويلية على الولاء المعياري و قد تمت الدراسة الميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بجامعة الجلفة ، و تمثل مجتمع الدراسة في العدد الإجمالي للأساتذة بالكلية (118) أستاذ و تم إختيار عينة عشوائية و قدرت ب (98) أستاذ ، تم جمع البيانات عن طريق تصميم استبانة تتكون من 33 فقرة منها 05 فقرات للبيانات الشخصية ، 21 فقرة تخص القيادة التحويلية ، 07 فقرات تخص الولاء المعياري ، و قد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم القيادة التحويلية مفهوم حديث و يتركز على قيم أخلاقية راسخة كالعدالة و الإستقامة ، كما تكمن الأهمية المحورية للولاء المعياري في الجانب الأخلاقي غير المرتبط بالمسائل المادية أو النفعية في علاقة الفرد بالمؤسسة ، ووجود مستوى عالي من الولاء المعياري لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجلفة ، كما أوصت الدراسة ببعض التوصيات أهمها : تشجيع بصفة دورية و مستمرة على توطين القيادة التحويلية و جعلها ثقافة راسخة في كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجلفة مما يؤدي الى التميز وزيادة الأداء .

<sup>1</sup> دراسة ناني نبيلة ، عدالي مصعب ، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع التنظيمي ( دراسة ميدانية بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج IECO بالبلدية ، الجزائر ) ، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جوان 2017 .

<sup>2</sup> بلقاسم العسالي ، القيادة التحويلية و أثرها على الولاء المعياري - دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مجلة دفاتر إقتصادية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، سنة 2016 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

14- دراسة خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف (2016)<sup>1</sup> : بعنوان : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة .

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة ( من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة ) البالغ عددهم (1296) موظفا ، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (297) موظفا ، و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، و كانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات ، و توصلت الباحثة الى النتائج التالية : - يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط تقديرات القيادة التحويلية و بين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة ، و واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.952%) ، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة ، و كذا خلصت الدراسة الى عدة توصيات من أهمها : - ضرورة تبني الوزارة مفهوم القيادة التحويلية ، و توفير سلوكيات و عناصر القيادة التحويلية في أفرادها ، وذلك لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير بالإضافة إلى أهمية تبني التغيير في الوزارة ، حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة الخارجية ، بغرض رسم خطط التغيير المناسبة لتعزيز البيئة الداخلية للوزارة .

15-دراسة بنوناس صباح (2015)<sup>2</sup>:بعنوان : تحليل علاقة التحويلية بأداء الموارد البشرية(دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة) .

هدفت الدراسة الى تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية ، طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من (63) عامل بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة ، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، قصد اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية المختلفة ، عن طريق استخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة بين القيادة التحويلية و أداء الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة بالإضافة الى أن مستوى كل من القيادة التحويلية لدى قيادات المؤسسة محل الدراسة و أداء الموارد البشرية كان مرتفعا ، كما أوصت الدراسة بالإستمرار في تدعيم التواصل المستمر بين القادة و المرؤوسين من أجل تحقيق التعاون بينهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ضرورة تنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى القادة بالمؤسسة من خلال التحاقهم بدورات تدريبية في هذا المجال .

<sup>1</sup>خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2016 .

<sup>2</sup>بنوناس صباح ، تحليل علاقة التحويلية بأداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة) ، مجلة أبحاث إقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثامن عشر ، ديسمبر 2015 .

16-دراسة سماح بنت حامد جرييع الراددي (2014)<sup>1</sup> : بعنوان : تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية .

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في مجالات ( الاعتبار الفردي ، و الحفز و الاستثارة و التأثير المثالي و التمكين ) من وجهة نظر أعضاء التدريس ، و الكشف عن مدى وجود فروق تعزى لمتغيرات ( الجنس ، الدرجة العلمية ، الخبرة ، التخصص ) . تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من 41 فقرة موزعة على أربعة محاور فرعية و تكونت العينة من 270 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى ، تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة حول فقرات و محاور الأداة ، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها : ان استجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على جميع متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى مجتمعة و كل على حده ( الاعتبار الفردي ، الحفز و الاستثارة و التأثير المثالي ، و التمكين ) في ضوء مدخل القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية ، بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  ) في استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية في جميع المتغيرات المستقلة للدراسة : الجنس ، الدرجة العلمية ، الخبرة و التخصص ، كما أوصت بعدة توصيات أهمها : تدريب رؤساء الأقسام و أعضاء هيئة التدريس و العاملين على أساليب التشارك و اللامركزية في القيادة و أساليب التفويض ، ووضع متطلبات القيادة التحويلية التي أظهرت الدراسة أن درجة الإستجابة عليها كانت عالية ضمن معايير ترشيح رؤساء الأقسام الأكاديمية لهذا العمل .

17- دراسة محمد عبد الله محمود (2013)<sup>2</sup> : بعنوان : دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل .

هدف البحث إلى تحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير الفعلي ، الحفز الإلهامي ، الإثارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في ( الكلفة ، الجودة ، الإبداع ) ، قدم البحث إطاراً نظرياً مفاهيمياً للمتغيرين و جرى اختيار مستشفيات القطاع الخاص ميدانياً لإجراء الجانب الميداني للبحث ، حددت مجموعة من الفرضيات ، كإجابات محتملة لمشكلة البحث ، والتي جرى اختبارها بأدوات إحصائية متعددة ، و تم إعداد استبانة وزعت على المدراء العاملين و مدراء الأقسام و الشعب في 07 مستشفيات ، من مستشفيات القطاع الخاص ، من مجموع 11 مستشفى ، و بلغ عددهم (96) مديراً كعينة للبحث .

<sup>1</sup> سماح بنت حامد جرييع الراددي ، تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2014.

<sup>2</sup> محمد عبد الله محمود ، دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة أربيل ، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة صلاح الدين ، العراق ، ديسمبر 2013 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية -----

توصل البحث الى ان أبعاد الميزة التنافسية تتأثر و ترتبط بالنمط القيادي التحويلي ، و أوصى البحث بضرورة المحافظة على المستويات العالية لأبعاد القيادة التحويلية في المستشفيات المبحوثة ، و تعزيز هذا النمط القيادي ، حيث انه يساهم في تحقيق عدة أبعاد للميزة التنافسية .

**18- دراسة سحر بنت خلف سلمان مددين (2013)<sup>1</sup> :** بعنوان : درجة ممارسة القيادة التحويلية و علاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية .

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية و علاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، تكون مجتمع الدراسة من كوادر أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ذكورا و إناثا حسب الرتبة العلمية بكل من جامعة أم القرى في المنطقة الغربية ، و جامعة تبوك في المنطقة الشمالية ، و جامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية ، و عددهم (735) ، أما عينة الدراسة تم اختيارها عشوائيا و حجمها كان ( 311) .

قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة الميدانية و المتمثلة في الاستبانة مكونة من 03 أقسام ، القسم الأول احتوى على البيانات الأولية ، القسم الثاني تكون من (61) عبارة موزعة على ثمانية مجالات لقياس درجة ممارسة خصائص القيادة التحويلية ، القسم الثالث تكون من (24) عبارة لقياس مستوى الروح المعنوية .

من أهم نتائج الدراسة : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية و مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس و كذلك بين القيادة التحويلية ككل و مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس ، كما أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الجامعية بالجامعات السعودية حيث بلغ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على جميع عبارات المحاور الثمانية (3.86) . كما أوصت الدراسة بجملة توصيات أبرزها : تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي في اختيار قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة ، قادرة على التغيير ، وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين و استشارة أفكارهم ، و استمرارية توجه الجامعات السعودية نحو ترسيخ ثقافة القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من خلال إقامة برامج توعوية للتعريف بأهمية القيادة التحويلية و أبعادها و أهميتها في العمل الإداري .

**19- أحمد الرقب ، رامز بدير ، نهاية التلباني (2013)<sup>2</sup> :** بعنوان : علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ( التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي ، الحفز الفكري ، الاعتبارات الفكرية ) و تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، حيث

<sup>1</sup> سحر بنت خلف سلمان مددين ، درجة ممارسة القيادة التحويلية و علاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2013 .

<sup>2</sup> أحمد الرقب ، رامز بدير ، نهاية التلباني ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية ) ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، المجلد 27 ، العدد 4 ، لسنة 2013 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، تم اختبار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة ، حيث استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و توصل الباحثون إلى النتائج من بينها : هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام و التعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة 64.09% ، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة 62.50% .بالإضافة إلى القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها 63.81% ، و أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين .

**20- دراسة شريف أحمد حسن عباس (2010)<sup>1</sup> :** بعنوان : سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي – دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، و التعرف إلى الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية ، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (55) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة ، و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ، تكونت عينة الدراسة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى ، و تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة و بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها : أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعا . و مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطا ، و أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : تعزيز الإمكانيات القيادية فيما يتعلق بالقدرة العالية على إقناع العاملين و القدرة العالية على إستشراف المستقبل و إثارة روح الحماس للعاملين و توفير مناخ مريح للعاملين لإنجاز أعمالهم في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية .

<sup>1</sup> شريف أحمد حسن عباس ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي – دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2010 .



## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

### المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة **Nale Lehmann** و آخرون (2015)<sup>1</sup> : كيف تعمل القيادة التحويلية خلال تفاعلات الفريق ، تحليل العملية السلوكية .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ديناميكيات التواصل بين القائد و الأتباع أثناء تفاعلات الفريق ، من وجهة نظر القيادة التحويلية كحل للمشكلات الإجتماعية ، تم اختيار عينة الدراسة و المتمثلة في (30 إجتماع ) لفريق حل المشكلات تم تصويره بالفيديو من منظمتين ، قام الباحثون بتميز أسلوب القيادة التحويلية و التفاعلات السلوكية اللفظية للقادة و لأعضاء الفريق على مدار اجتماعاتهم بالكامل (30128 وحدة سلوكية في المجموع ) ، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق ، توسطت هذه العلاقة الإيجابية من خلال التواصل الذي يركز على حلول القادة ، و كشف التحليل المتسلسل أن أفكار القادة التحويليون و حلولهم أدت إلى إطلاق بيانات حلول لاحقة من قبل أعضاء الفريق ، و أن القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالإعتماد على خاصية الإتصال القوي بين القائد و الأتباع .

2- دراسة **Claudia M. Van der** و آخرون (2015)<sup>2</sup> : بعنوان : قابلية التوظيف و الابتكار

الاجتماعي : أهمية التفاعل بين القيادة التحويلية و الشخصية .

أجريت هذه الدراسة على عينة مزدوجة من الموظفين و عددهم (314) موظف ، و المشرفين المباشرين (334) مشرفا ، يعملون في شركة هولندية كبيرة تنتج مواد البناء ، و قد أستخدم الباحثون نموذج الانحدار الخطي و المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة .

توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل إيجابي بتصنيفات الموظف و المشرف على قابلية التوظيف ، علاوة على ذلك هناك بعض الدلائل على أن القيادة التحويلية تعزز قابلية التوظيف في بعض المواقف ، مما يدل على الاختلافات بين فئات العمال مع أو بدون وظيفة إدارية ، و أثبتت نتائج الدراسة العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية و تقييمات المشرف على قابلية التوظيف بالنسبة للعمال الذين ليس لديهم وظيفة إدارية .

3- دراسة **Edina Doci** و آخرون (2015)<sup>3</sup> : بعنوان: تعقيد المهام و القيادة التحويلية : الدور الوسيط للتقييم الذاتي الأساسي للقادة .

<sup>1</sup> Nale Lehmann , How transformational leadership works during team interaction : A behavioral process analysis ,leadership Quarterly Journal,International Journal of Political,Social and Behavioral Sciences,Netherlands,June2015 .

<sup>2</sup> Claudia M. Van der ,Employability and Social Innovation , The Importance of Interaction between Transformational and Personal Leadership,Emerald Publishing,Human Resource Management, Social Innovation and Technology,Advanced Series in Management , Volume 14, pp.55-72, August 2015 .

<sup>3</sup> Edina Doci , Task Complexity and Transformational Leadership : The Mediating Role of Leaders Core Self- Assessment, Leadership Quarterly Journal, International Journal of Political , Social, and Behavioral Sciences, volume 26 , Issue 03 , June 2015 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تعقيد المهام و ظهور سلوك القيادة التحويلية ، عن طريق تجربة عملية على عينة مكونة من 111 مشاركا ، من مجموعات من ثلاثة ( تضم قائدا واحد و مرؤوسين ) ، و تم توجيههم لحل ثلاث مهام لصنع القرار بمستويات متفاوتة من تعقيد المهام ، أشارت النتائج إلى أن تعقيد المهام كان مرتبطا سلبا بسلوك القيادة التحويلية ، و أن هذه العلاقة توسطت جزئيا في التقييمات الذاتية الأساسية لحالة القائد ، بمعنى آخر عندما يواجه القادة المهام المعقدة للغاية فإنهم يتصرفون بطرق أقل تحولا لأنهم يفتقرون إلى الموارد النفسية للقيام بذلك و تناقش القيود و اتجاهات البحوث المستقبلية .

**4- دراسة Amin AkhavanTabassi و آخرون (2014)<sup>1</sup> :** بعنوان : تأثير سلوك القيادة التحويلية على العلاقة بين ظروف الفريق و أداء الفريق .

تمت هذه الدراسة وفق منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية على عينة مكونة من 94 فرقة عمل بمجال البناء على أساس أن هذا القطاع يعتمد بشكل أساسي على أسلوب الفرق خلال دورة حياة المشروع ، و كافتراض ظروف العمل تحدد بشكل أساسي أداء الأفراد و إبراز قدراتهم الفنية و الإبداعية ، و قد تم جمع البيانات على أساس ثلاث مصادر الأول يمثل تقييم أعضاء الفريق لسلوك القيادة التحويلية للقائد ، الثاني قادة الفرق يقيمون ظروف العمل و المصدر الثالث كل مشرف على قائد فريق يقوم بتقييم أداء الفريق ، و قد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن ظروف العمل لها تأثيرات كبيرة مباشرة و غير مباشرة على أداء فريق العمل ، في حين أن نمط القيادة التحويلية يعتبر عامل وسيط ، يحسن العلاقة بين ظروف الفريق و أداء الفريق .

**5 - دراسة Min Z.Carter و آخرون (2013)<sup>2</sup> :** بعنوان : القيادة التحويلية جودة العلاقات و أداء الأفراد خلال التغيير التنظيمي التدريجي المستمر ،

تمت الدراسة على عينة مكونة من 251 موظفا و 78 مديرا ، و قد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن جودة العلاقات جد مهمة في ظل التغيير التدريجي المستمر و الاستجابة للتغيرات السريعة ، و أن المدراء بالمستوى التنفيذي عليهم أن يكونوا قادة تحويليين خلال التغيير التنظيمي و ذلك لتوليد علاقات جيدة مع الأفراد ، الأمر الذي من شأنه تحسن أداء المهام الموكلة إليهم و غير الموكلة إليهم مثل : التعاون و القيام بمهام أخرى خارج المهام كما توصلت الدراسة أيضا أن التغيير المتكرر يقوي العلاقة بين الأفراد و القادة و يجعل الأداء يرتفع إلى مستويات جد عالية ، كما تؤكد الدراسة على أن هذا الوضع جد مهم في ظل البيئة المتغيرة .

<sup>1</sup> Amin AkhavanTabassi ,The Impact of Transformational leadership Behavior on the Relationship between Team Condition and Team Performance , International Conference on Innovation and Technology Management, Singapore , 23-25 Septembre 2014 .

<sup>2</sup> Min Z.Carter , Transformational Leadership, Relationship Quality and Individual Performance during Progressive and Continuous Organizational change , journal of Organizational Behavior , Volume 34 , Issue 07 , Octobre 2013 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية -----

**6- دراسة Claire Mason وآخرون (2012)<sup>1</sup>:** بعنوان : تطوير القيادة التحويلية الربط بين التغيير النفسي و السلوكي .

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان القادة الذين يتحسن سلوكهم القيادي التحويلي بعد التدريب يظهرون ردود فعل نفسية مختلفة مقارنة بالقادة الذين لا يتحسن سلوكهم القيادي . تكونت عينة البحث من 56 قائداً يشاركون في برنامج تدريب على القيادة التحويلية ، تم إعداد الاستبيان حول الكفاءة الذاتية للقادة و التأثير الإيجابي و أخذ المنظور و سلوك القائد التحويلي قبل التدريب و بعده .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن القادة الذين شاركوا في برنامج التدريب أظهروا تحسناً في سلوكهم القيادي التحويلي ، بالإضافة إلى زيادة فعاليتهم الذاتية ، مما أستوجب تحصيلهم على تصنيفات محسنة لسلوك القيادة التحويلية من المشرفين و أعضاء الفريق و زملائهم ، و التغيير في سلوك القيادة التحويلية يرتبط بالتغيير في الصفات النفسية للقادة .

**7- دراسة Gang Wang و آخرون (2011)<sup>2</sup>:** بعنوان : القيادة التحويلية و الأداء عبر مختلف المعايير و المستويات ، دراسة تحليلية لمجموعة دراسات سابقة خلال 25 سنة .

تمت الدراسة من خلال تحليل 113 دراسة سابقة لـ 117 عينة مستقلة ، و توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية و الأداء على مستوى الأفراد ، و تزيد هذه العلاقة قوة كلما تعلق الأمر بالأداء السياقي الذي يمثل أداء الأفراد فيما يتعلق بالتعاون و القيام بالأعمال خارج نطاق المهام المسندة إليهم ، و كذلك توصلت الدراسة إلى علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية و الأداء على مستوى الفريق و المنظمة لكن بقوة أقل ، كما أثبتت الدراسة أن نمط القيادة التحويلية له تأثير أحسن بكثير من القيادة التبادلية على أداء في مستوى الأفراد ، الفرق و المنظمة ككل .

**8- دراسة Rabia khan و آخرون (2009)<sup>3</sup>:** بعنوان : القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ، معدلة حسب الحجم التنظيمي .

تمت هذه الدراسة باستخدام عينة مكونة من 296 مديراً من قطاع الاتصالات في باكستان تتراوح أعمارهم بين 25 و 60 سنة ، هدفت الدراسة إلى إظهار حجم التأثير للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ، ودور حجم المنظمة في تحسين تلك العلاقة ، وقد أظهرت نماذج الانحدار المتعدد الهرمي أن حجم المنظمة يقلل من قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي ، ونفس النتيجة في حالة استخدام أبعاد القيادة التحويلية

<sup>1</sup> Claire Mason , Transformational Leadership Development , LinKing Psychological and Behavioral Change, Leadership and Organizational Development Journal , Volume 35 , Issue 03 , 2012 .

<sup>2</sup> Gang Wang , Transformational Leadership and Performance Across Different Standards and Levels , Analytical Study of a Group of Previous Studies in 25 Years , Management and Organization , volume 36 , Issue 02 , 2011 .

<sup>3</sup> Rabia khan , Transformational Leadership and Organizational Creativity , modified by organizational size , African Journal of Business Administration , Volume 03 , Issue 11 , Novembre 2009 .

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية -----

ممثلة لها (التحفيز الملهم ، الإثارة الفكرية و الاعتبارات الفردية )والإبداع التنظيمي باستثناء التأثير المثالي ، كما أظهرت نتائج الدراسة التأثير الايجابي والمعنوي للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي .

### 9- دراسة Garcia Morales و آخرون (2008)<sup>1</sup> : بعنوان : تأثير القيادة التحويلية على الإبداع

التنظيمي و الأداء اعتمادا على مستوى التعلم التنظيمي في قطاع المستحضرات الصيدلانية .  
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في مستوى الإبداع التنظيمي و الأداء ، في قطاع المستحضرات الصيدلانية .

اعتمدت الدراسة على عينة تتكون من 164 منظمة متخصصة بمجال الصناعة الصيدلانية ، و تم اختبار الفرضيات من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية ، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي ، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و أداء المنظمة المتعلمة في الصناعة الصيدلانية و جميع العلاقات السابقة تصبح أقوى في ظل المنظمات التي تمتاز بمستوى أعلى من التعلم .

### 10- دراسة Mark Reuvers و آخريين (2008)<sup>2</sup> : بعنوان : القيادة التحويلية و سلوك العمل

الإبداعي ، استكشاف أهمية الفروق بين الجنسين .  
هدفت الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية لدى المدراء و السلوك الإبداعي للأفراد بالعمل و دراسة التأثير بين متغيرات الدراسة على أساس نوع الجنس ، تكونت عينة الدراسة من 335 فرد ، من مجموع أربعة مستشفيات أسترالية ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة إيجابية و معنوية بين القيادة التحويلية و سلوك العمل الإبداعي ، كما وجد أن حجم التأثير للقيادة التحويلية على المتغير التابع عندما يكون المدراء ذكورا أقوى منه عند الإناث ، كما لم تتوصل الدراسة إلى إثبات الفرضية المتعلقة بالتفاعل الثلاثي لمتغيرات القيادة التحويلية ، نوع الجنس للقائد ، و نوع الجنس عند الفرد .

---

<sup>1</sup> Garcia Morales , The impact of Transformational Leadership on organizational creativity and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector , Journal of Organizational change Management , Volume 21 , Issue 02 , 2008 .

<sup>2</sup> MarkReuvers , Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour : Exploring The Relevance Of Gender Differences, Journal Creativity and Innovation Management , Vol 17 N03,2008,pp227-244.

## الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

### المبحث الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ، و نقاط الاختلاف ، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال إطلاعنا عليها  
الجدول رقم (1-2) يبين نقاط التشابه و نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية أو أجنبية و كانت بين 2008 و 2018 ، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر ، السودان ، الأردن ، السعودية ، العراق ، فلسطين ، هولندا ، ماليزيا ، باكستان	أجرت دراستنا حول الفترة الزمانية 2012/2017 ، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بجامعة غرداية .	من حيث الزمان و المكان
ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية كانت من الموظفين في أغلبها ، كما استخدمت بعض الدراسات العينة القصدية و هذا حسب وجهة نظر الباحث.	تمثلت عينة الدراسة في هيئة التدريس بجامعة غرداية و التي بلغ عددها 200 أستاذ و أستاذة من مختلف الكليات .	من حيث العينة
تنوعت مختلف الدراسات من حيث المنهج المستخدم منها المنهج الوصفي و التحليلي و الوصفي التحليلي ، منها ما استخدمت دراسة الحالة و منها ما استخدمت الدراسة الميدانية ، أما في ما يخص أدوات الدراسة فاستخدمت معظمها الاستبيان كأداة أساسية بالإضافة إلى المقابلة و الملاحظة .	تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة مستوى كل من سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة ، و منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة المدروسة ، مستعملين أداة الإستبانة لجمع المعلومات قصد دراستها و تحليلها ، بالإضافة إلى أداتي المقابلة الشخصية والملاحظة .	من حيث منهج الدراسة
استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة منها الخاصة و العامة و المؤسسات العمومية سواء إنتاجية أو خدمية .	استهدفت الدراسة إحدى مؤسسات قطاع التعليم العالي و هي جامعة غرداية	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها : - القيادة التحويلية و إدارة التغيير ، - القيادة التحويلية و أداء المنظمات ، - القيادة التحويلية و التميز التنظيمي ، - القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي ، - القيادة التحويلية و ثقافة الجودة الشاملة - الأنماط القيادية و الإبداع التنظيمي .	اعتمدت دراستنا على متغيرين إلا و هما : سلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الإعتبار الفردي ) ، و المتغير الثاني هو الإبداع التنظيمي ( الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، الأصالة )	من حيث المتغيرات

المصدر : من إعداد الباحث بناء عن الدراسات السابقة

### خلاصة :

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية ، أو لها على الأقل علاقة بمتغير من متغيرات الدراسة ، كما قمنا بتقييمها و استخراج أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسة الحالية ، وتوصلنا إلى أن معظمها ركزت على ضرورة توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة ، و ضرورة اعتماد منهج القيادة التحويلية في المنظمة ، و هذا قصد تحقيق الريادة عن طريق الإبداع التنظيمي .

و من خلال الفصلين القادمين ( الثالث و الرابع ) سوف نقوم بدراسة الحالة على عينة من أساتذة جامعة غرداية

# الفصل الثالث

## الطريقة والأدوات

## الفصل الثالث : الطريقة والأدوات

### الطريقة والأدوات :

#### تمهيد:

يهتم هذا الفصل بتحديد خطوات و إجراءات و منهجية الدراسة الميدانية، حيث تم القيام أولاً بتقديم الطريقة المتبعة ثم بعدها تم الاختبار و التحقق من مدى صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) باستعمال أدوات إحصائية مختلفة، و بعدها تم تقديم و تحليل خصائص عينة الدراسة

#### المبحث الأول : الطريقة :

نستعرض في هذا المحور الخطوات المتبعة في دراسة الحالة و ذلك كما يلي :

#### المطلب الأول : مشكلة الدراسة :

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة في العصر الحديث ، وهذا قصد تحقيق الريادة في مختلف المجالات ، و مواكبة لهذا تعمل مختلف المؤسسات على استهداف و استقطاب القادة الأكفاء من أجل التأثير في المرؤوسين قصد الوصول للهدف المنشود . من هذا المنطلق قمنا بإجراء دراسة حالة تم صياغة إشكالياتها الرئيسية كما يلي :

ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

و منه يمكننا طرح أسئلة الدراسة كما يلي :

- 1- ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ؟ .
- 2- ما مدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟ .
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .
- 4- ما أثر سلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) ؟ .

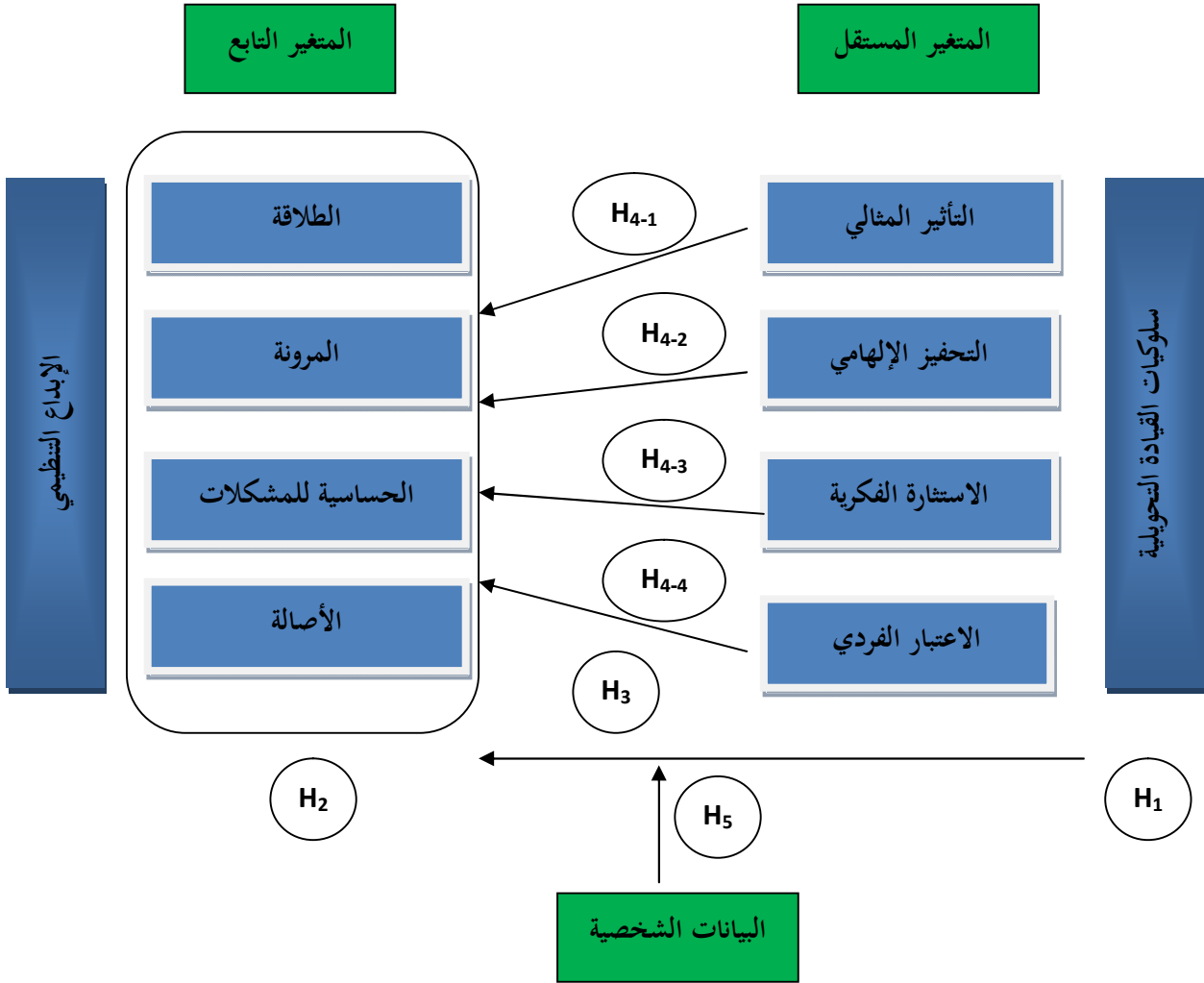


## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

### المطلب الثاني : نموذج الدراسة

نقوم بتقسيم المتغيرات إلى نوعين و ذلك حسب ما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم ( 3-1 ) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث بناء على متغيرات الدراسة

### المطلب الثالث : فرضيات الدراسة :

من خلال نموذج الدراسة يمكن طرح فرضيات الدراسة كما يلي :

#### الفرضية الرئيسية :

H<sub>0</sub>: لا تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

H<sub>1</sub>: تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تأثيراً إيجابياً .

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

الفرضية الفرعية الأولى :

$H_0$ : لا توجد ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة .

$H_1$ : يوجد مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$ : لا يوجد توافر لأبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

$H_1$ : يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الثالثة :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية الفرعية الرابعة :

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية الخامسة :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) .

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

H<sub>1</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) .

### المطلب الرابع : مجال وحدود الدراسة

1- الحدود الزمنية : حوالي 04 أشهر من 2019/10/03 إلى 2020/01/31 .

2- الحدود المكانية : تخص الدراسة جامعة غرداية ، و تم اختيار عينة من أساتذتها و المقدر عددها بـ 188 أستاذ و أستاذة .

### المطلب الخامس : مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول : مجتمع الدراسة :

شهد قطاع التعليم بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 2004/08/24 ، إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، و نلخص ذلك في المراحل التالية :

1- ملحقة غرداية : افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر ، اشتملت الفروع التالية : الجذع المشترك لعلم الاجتماع و الديمغرافيا و ليسانس تاريخ .

2- المركز الجامعي غرداية : أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين : معهد العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية و معهد العلوم التجارية . و كانت الفروع المفتوحة هي : - التاريخ ، - علم الاجتماع ، - الأدب العربي ، - الحقوق ، - علم النفس ، - العلوم التجارية . بالإضافة إلى انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتملي إلى المركز بيداغوجيا . بعد ذلك تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18/10 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 2010/01/12 بإضافة معهدين حيث أصبح المركز يتكون من : - معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، - معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، - معهد الآداب و اللغات ، - معهد علوم الطبيعة و الحياة .

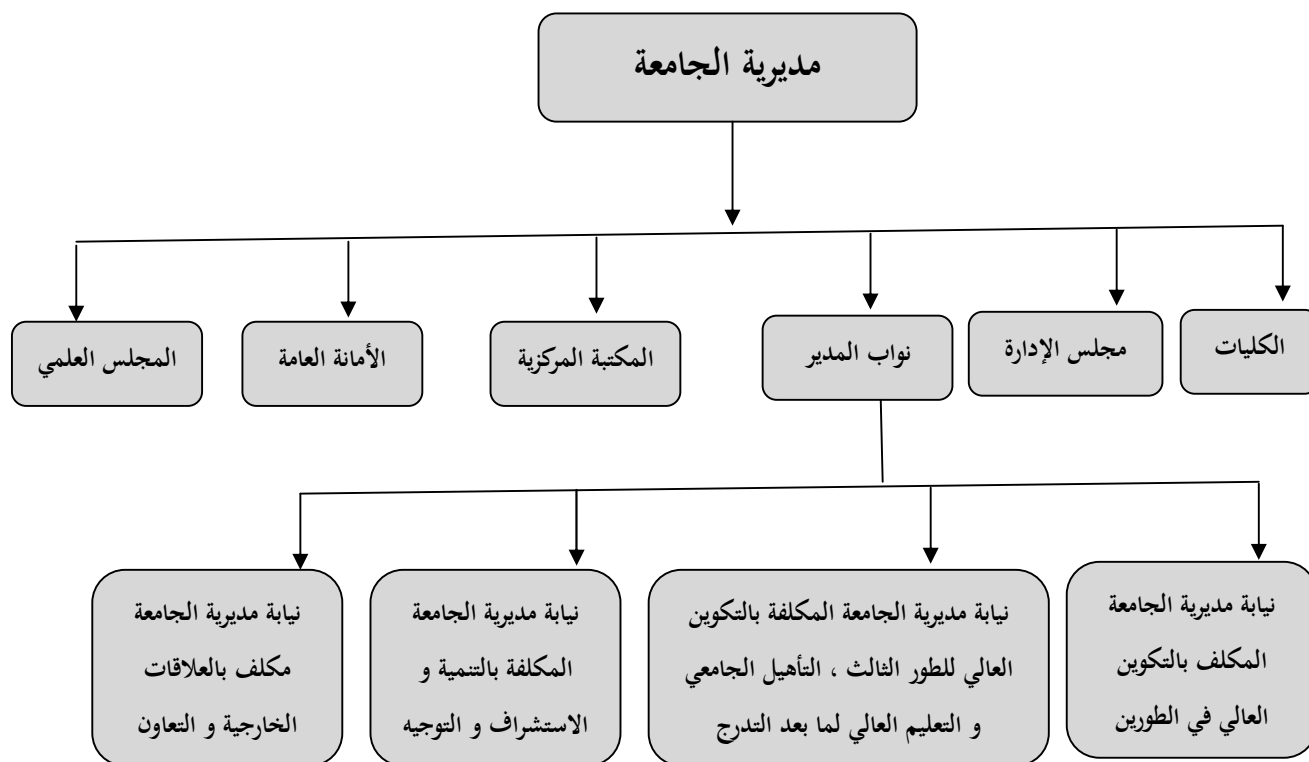
3- جامعة غرداية : ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية و التي تشمل الكليات التالية : -

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

كلية العلوم والتكنولوجيا ، - كلية العلوم الطبيعية و الحياة و علوم الأرض ، - كلية الآداب و اللغات ، - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، - كلية الحقوق و العلوم السياسية .

كما تحوي الجامعة قاعات للتدريس و قاعات للانترنت ، قاعة محاضرات ، قاعات للاجتماعات ، مكاتب إدارية و بيداغوجية ، مخابر ، مكتبة مركزية ، قاعات مطالعة ، ميدياتيك ، نوادي ، قاعة التعليم المتلفز .

شكل رقم (2-3) يبين الهيكل التنظيمي المختصر لجامعة غرداية



المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق مصلحة الاستشراف

الجدول رقم (1-3) يبين تطور عدد الأساتذة و الطلبة بجامعة غرداية

ملاحظات	عدد الطلبة		عدد الأساتذة	الموسم الجامعي
	إناث	ذكور		
	3814	3577	230	2013/2012
	4172	4052	289	2014/2013
	4497	4472	315	2015/2014
	5889	5463	346	2016/2015
	6344	6274	375	2017/2016

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

	6820	6565	392	2018/2017
	6924	7086	430	2019/2018

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على وثائق مصلحة الاستشراف

شكل رقم (3-3) يبين كليات جامعة غرداية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق مكتب المستخدمين

### الفرع الثاني : عينة الدراسة :

تعتبر العينة بأنها جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي ، و يشترط فيها أن تتمتع بنفس خصائص المجتمع الذي أخذت منه ، و العينة هي " جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة ، يختارها الباحث من أجل تمثيل المجتمع تمثيلا صحيحا ، و يتم اللجوء إليها بسبب صعوبة إجراء البحث على جميع أفراد المجتمع لأن هذا الإجراء كثيرا من الوقت و الجهد و المال " <sup>1</sup> .

و قد تكونت عينة البحث من (188) أستاذ و أستاذة من أساتذة جامعة غرداية بمختلف كلياتها ، و البالغ عددهم (430) أستاذ ، أي بنسبة (46.51%) ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية قصد التوصل إلى نتائج صادقة و دالة . و قد تم حساب عينة الدراسة عن طريق معادلة العالم ريتشارد جيجر .

<sup>1</sup> صياحي الأخضر ، مرجع سابق ، ص 167 .

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

الجدول (3-2) : عدد و نسبة الاستثمارات الموزعة و المسترجعة و القابلة للتحليل الإحصائي

عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المحصلة	الاستثمارات الصالحة	الاستثمارات الملغاة
430	200	200	190	188	02
%100	46.51%	100%	%95	%98.95	%1.05
من المجتمع	من العينة	من الموزعة	من المحصلة	من الصالحة	من الملغاة

المصدر : من إعداد الباحث

### المطلب السادس : أسلوب جمع البيانات

#### الفرع الأول : مصادر جمع المعلومات

لقد تم الاعتماد في الشق النظري للدراسة على مجموعة من المصادر كالكتب و المجلات و الرسائل العلمية من ماجستير و دكتوراه و بمختلف اللغات كالعربية و الإنجليزية و الفرنسية و التي نوقشت بمختلف الجامعات ، إضافة إلى القواميس ، و كذا الدوريات و الملتقيات و بعض قواعد البيانات و المواقع الإلكترونية ، و الأبحاث و الدراسات السابقة .

أما عن المصادر الميدانية لجمع المادة العلمية فقد تلخصت في مختلف أدوات البحث العلمي المختلفة منها : الاستبيان ، المقابلة و الملاحظة ، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعة .

#### الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية ، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة قصد التوصل إلى المزيد من البيانات و المعلومات التي تساعدنا في تحليل و تفسير إجابات المبحوثين على فقرات الاستمارة ، كما تم الاعتماد على أداة الملاحظة قصد تسجيل كل ما له علاقة بالموضوع و الذي يساعدنا في تفسير و تحليل بعض فقرات الاستمارة .  
تعتبر الإستبانة الأداة الرئيسية للدراسة ، فقد تم اعتمادها في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للعينة بميدان الدراسة أي جامعة غرداية .

و الاستبيان هو " مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا أو رقميا بهدف الحصول على معلومات لظاهرة معينة ، و يتم إرساله إما عن طريق البريد العادي أو عبر البريد الإلكتروني أو يوضع في موقع على شبكة المعلومات أو يسلم مباشرة للأفراد المعنيين بالدراسة ، و من أهم مميزاته أنه يترك حرية أكبر للمستجوب في الإجابة دون أية تأثيرات من قبل الباحث كما هو الشأن في المقابلة ، إضافة لتقليل التكاليف المرتبطة بالجهد و الوقت خصوصا

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

منها الرقمية ، و مما يؤخذ على الاستبيان احتمال وجود بعض الأسئلة الغامضة التي قد تحتاج إلى تفسير مما قد يجبر المستجوب على عدم قدرته على الإجابة عليها أو أن يجيب إجابة عشوائية<sup>11</sup>

و قد تم تصميم هذا الاستبيان لتحقيق الأهداف التالية :

- تشخيص مدى توفر سمات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاد القيادة التحويلية : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي .

- تشخيص مدى توفر سمات الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال الأبعاد التالية : الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات و الأصالة .

- معرفة العلاقة والأثر بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ( جامعة غرداية ) .

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات الباحثين تعزى للبيانات الشخصية و اكتشاف مصدر هذه الفروق

**أولاً- تصميم الاستبيان :** عند تصميم الاستبيان حاولنا الاطلاع على أكبر عدد من الدراسات و البحوث السابقة و التي لها صلة بالموضوع ، و انطلاقاً من الخلفية النظرية للدراسة تم بناء الاستبيان ، بالإضافة إلى خبرات المتخصصين في المجال للاستفادة منها . أخيراً تم تصميم هذا الاستبيان الموضح في ( الملحق رقم 01) و الذي تكون من قسمين أساسيين :

**القسم الأول :** يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية ، و تم من خلاله معرفة بعض خصائص مفردات عينة الدراسة الاجتماعية و الوظيفية و هي : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة ( الأقدمية في العمل ) .

**القسم الثاني :** يتعلق بمحاور الدراسة و هما محورين رئيسيين :

**المحور الأول :** يتعلق بالقيادة التحويلية و سلوكياتها و تضمن أربعة أبعاد و هي : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية و الاعتبار الفردي .

**المحور الثاني :** يتعلق بالإبداع التنظيمي و تضمن أربعة أبعاد و هي : الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات و الأصالة . و الجدول التالي يبين توزيع فقرات محاور الدراسة :

الجدول رقم (3-3) : محاور الاستمارة و عدد و نسبة فقرات كل محور :

النسبة %	عدد الفقرات	أرقام العبارات	البعد	إسم المحور
12.5	5	5-1	التأثير المثالي	المحور الأول القيادة التحويلية
10	4	9-6	التحفيز الإلهامي	
15	6	15-10	الاستشارة الفكرية	
12.5	5	20-16	الاعتبار الفردي	

<sup>11</sup> إبراهيم بختي ، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية : المذكرة ، الأطروحة ، التقرير ، المقال وفق طريقة IMRAD ، الطبعة الرابعة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المؤسسة و التنمية المحلية المستدامة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، 2015 ، ص 86 .

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

12.5	5	25-21	الطلاقة	المحور الثاني الإبداع التنظيمي
12.5	5	30-26	المرونة	
12.5	5	35-31	الحساسية للمشكلات	
12.5	5	40-36	الأصالة	
100	40	المجموع		

المصدر : من إعداد الباحث انطلاقاً من بيانات الاستبيان

تم إعداد أسئلة الاستبيان على أساس مقياس " ليكارت " ثلاثي الأبعاد و الذي يحتمل ثلاث إجابات ( موافق ، أحياناً ، غير موافق ) ، و هذا حتى يتسنى لنا تحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة ، كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-4) : أوزان الإجابات و الأهمية النسبية للوسط الحسابي المرجح

الإجابة	الوسط	المتوسط المرجح	المستوى الموافق له
غير موافق	1	من 1 إلى 1.66	ضعيف
أحياناً	2	من 1.67 إلى 2.33	متوسط
موافق	3	من 2.34 إلى 3	مرتفع

المصدر : محمد خير سليم أبو زيد ، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS Version 15-16 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 27 .

### ثانياً : المقابلة

اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع أغلب أفراد العينة ، و هذا للحصول على المعلومات مباشرة من أجل شرح الأسئلة للوصول إلى إجابات صحيحة و سليمة تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة و الوصول إلى نتائج دقيقة . و قد اعتمد الباحث على الجمع بين المقابلة المباشرة و التي تمكن من خلالها من طرح الأسئلة بكل حرية وفق المواقف الخاصة بالبحث ، و بغية لاستكمال بعض المعطيات التي لم يتم إدراجها ضمن الاستبيان فقد تم إجراء مقابلات أيضاً مع بعض المستجوبين و المكلفين بملاء الاستبيان في المؤسسة المعنية خلال فترة التوزيع أو استرجاع الاستمارات الموزعة و هذا لتسهيل العملية و قيامنا بشرح بعض المصطلحات الغامضة لبعض المستجوبين ، قصد تحقيق أفضل النتائج .

### ثالثاً : الملاحظة

تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات ، يمكن تعريف الملاحظة بأنها : " عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية ، و متابعة سيرها و اتجاهاتها و



## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

علاقتها ، بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف ، بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظواهر و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته .<sup>1</sup>

فالمنهج الوصفي يقوم على الوصف العلمي و الدقيق للظاهرة المدروسة كما و كيفا في ظروف و مواقف محددة ، لإبراز سلوك تلك الظاهرة و أبعادها و جوانبها ، و فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر ، استنادا إلى ما تفرزه البيانات و المعلومات من نتائج ، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها ، و من ثم استخلاص النتائج و معرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه الظاهرة مستقبلا ، و هذا من خلال إجراء المسح المكتبي و الإطلاع على البحوث النظرية و الميدانية هذا في الشق النظري للدراسة ، أما في الشق الميداني سيتم تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها ، بهدف قياس و معرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة ثم استخلاص النتائج و معرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل ، و أيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل<sup>2</sup>.

### المطلب السابع : أساليب تحليل البيانات

بعد الانتهاء من مراجعة قوائم الاستبيان ، قمنا بترميز البيانات ، لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب ، و الشروع في تنفيذ عمليات التحليل المطلوبة و بعد تفريغ الاستمارة و ترميز البيانات باستخدام الجدول Exel2007 قمنا باستعمال برنامج SPSS20 ( الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ) ، من أجل التحليل الإحصائي و تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية :

**أولا - أساليب الإحصاء الوصفي :** و هي التكرارات ، النسب المئوية ، و المتوسطات الحسابية ثم الانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ، درجة الموافقة و درجة الرضا نحو جميع عبارات الأجزاء الرئيسية في موضوع الدراسة .

**ثانيا - الرسوم البيانية و الإحصائية :** لتمثيل أفراد العينة أو تطور نسبهم من خلال الأعمدة البيانية .

**ثالثا - مستوى الثقة :** تم اعتماد مستوى ثقة (95%) ، أي أن مستوى الخطأ (5%) في كل الاختبارات .

**رابعا - معامل ألفا كرونباخ :** لقياس ثبات أداة الدراسة المستخدمة و المتمثلة في الاستبيان .

**خامسا - معامل الارتباط بيرسون :** و يستخدم لقياس علاقة الارتباط بين متغيرين أو أكثر ، و تم استخدامه في الدراسة الحالية لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بسلوكياتها المختلفة و المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي .

**سادسا - إجراء اختبار VIF معامل تضخم التباين :** للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة للدراسة .

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص33 .

<sup>2</sup> صياحي الأخضر ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعريويج ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2018 ، ص 152 .

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات-----

- سابعا - تحليل الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد : لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة .
- ثامنا - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) : لاختبار الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ، وذلك تبعا للمتغيرات : الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة .
- تاسعا : اختبار توكي للمقارنات البعدية : قصد معرفة مصدر الفروق في إجابات عينة الدراسة .

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

### المبحث الثاني : الأدوات :

#### المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة :

الفرع الأول : صدق المحتوى أو الصدق الظاهري : بعد إنجاز الاستبيان في صورته الأولية و للتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة تم عرضه على عدد من المحكمين في التخصص ( علوم التسيير ، المنهجية ، الإحصاء ) ، كما في (الملحق رقم 02) ، قصد دراسة مدى كفاية الاستبيان من حيث عدد الفقرات ، و شموليته و تنوع محتواه و تقويم مدى الصياغة اللغوية ، و كذا إبداء أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف ، و كذا مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، هذا بالإضافة إلى عرض هذا الاستبيان في نموذج الأولي على مجموعة من أفراد عينة البحث قبل القيام بالتوزيع النهائي و ذلك للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم ، و في النهاية تم إعادة صياغة الاستبيان في شكله النهائي .

الفرع الثاني : ثبات الاستبيان : قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ معامل الثبات (Cornback Alpha) ، بحيث أن هذا المعامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح و كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا و كلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا<sup>1</sup> ، ومن المعروف أن هذا المعامل يقيس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان على الثبات الكلي لجميع الفقرات ، و يعتبر الباحثون أن مستوى قبول الاستبيان يحدد عند (0.60) فما فوق ، و النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-5) : معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول : القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5-1	0.761
	التحفيز الإلهامي	9-6	0.740
	الاستشارة الفكرية	15-10	0.746
	الاعتبار الفردي	20-16	0.830
ألفا كرونباخ لمحور القيادة التحويلية			
المحور الثاني : الإبداع التنظيمي	الطلاقة	25-21	0.613
	المرونة	30-26	0.505
	الحساسية للمشكلات	35-31	0.745
	الأصالة	40-36	0.734

<sup>1</sup> وليد عبد الرحمان خالد الفراء ، تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ، 2009 ، ص 38 .

## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

0.790	40 - 21	ألفا كرونباخ لمحور الإبداع التنظيمي
0931	40 - 1	ألفا كرونباخ الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

### المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية و الوظيفية و المتمثلة في : الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، و قد جاءت كالتالي :

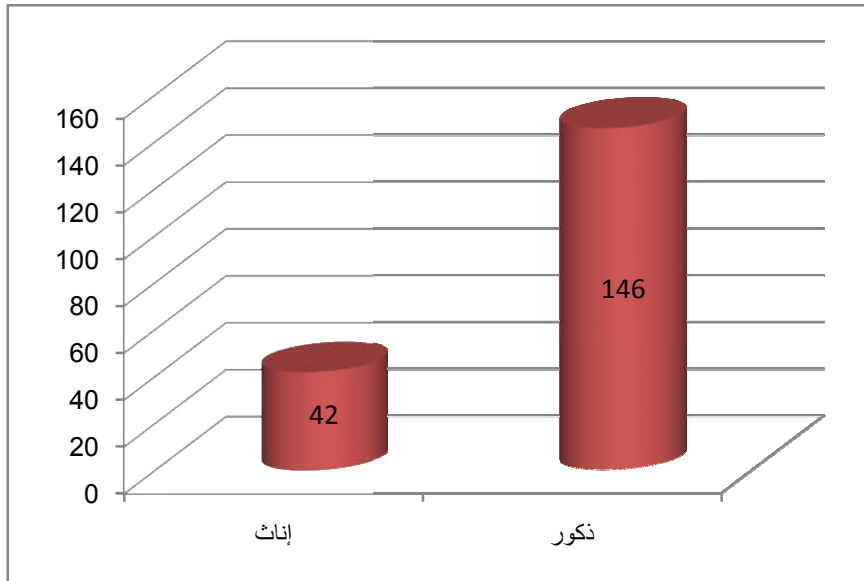
#### 1- التوزيع حسب الجنس : جاء توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما في الجدول التالي :

الجدول (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
77.7	146	ذكر
22.3	42	أنثى
%100	188	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الشكل رقم : (3-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات الإكسل

يتضح من الجدول (3-4) و الشكل (3-1) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بعدد (146) أستاذ أي بنسبة (77.7%) ، أما عدد الإناث (42) أستاذة أي بنسبة (22.3%) ، وهذا التفاوت بين الجنسين يرجع إلى عشوائية الاختيار .

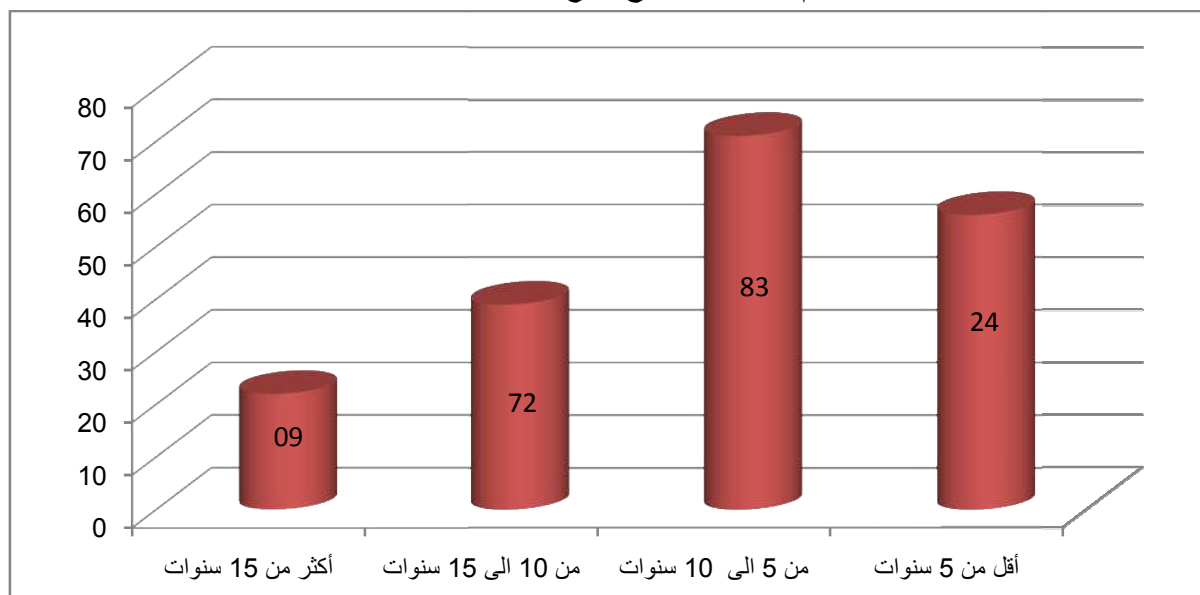
## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

2- التوزيع حسب السن : جاء توزيع عينة الدراسة حسب السن كما في الجدول التالي :  
الجدول (3-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	
12.8	24	أقل من 30 سنة
44.1	83	من 30 إلى 40 سنة
38.3	72	من 40 إلى 50 سنة
4.8	9	أكثر من 50 سنة
%100	188	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات الإكسل

يتضح من الجدول رقم (3-5) و الشكل رقم (3-2) أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت للفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 40 سنة) بعدد (83) أستاذ و أستاذة أي بنسبة (44.1%) ، تليها الفئة العمرية ( من 40 إلى 50 سنة ) بعدد (72) أستاذ و أستاذة أي بنسبة (38.3%) ، و جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الأولى ( أقل من 30 سنة ) بعدد (24) أستاذ و أستاذة أي بنسبة (12.8%) ، و أخيرا الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة ) بعدد (09) أستاذة و أستاذات أي بنسبة (4.8%) . هذا يدل على أن متوسط العمر عند أستاذة جامعة غرداية شبابي . و هذا راجع لعمر الجامعة الفتى ، إن هذه النسبة من الشباب ساعدت الجامعة على الارتقاء بسرعة كبيرة ، لأن في هذا السن يكون فيه الفرد متحمسا للعمل و أكثر التزاما و إنتاجية .

### الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

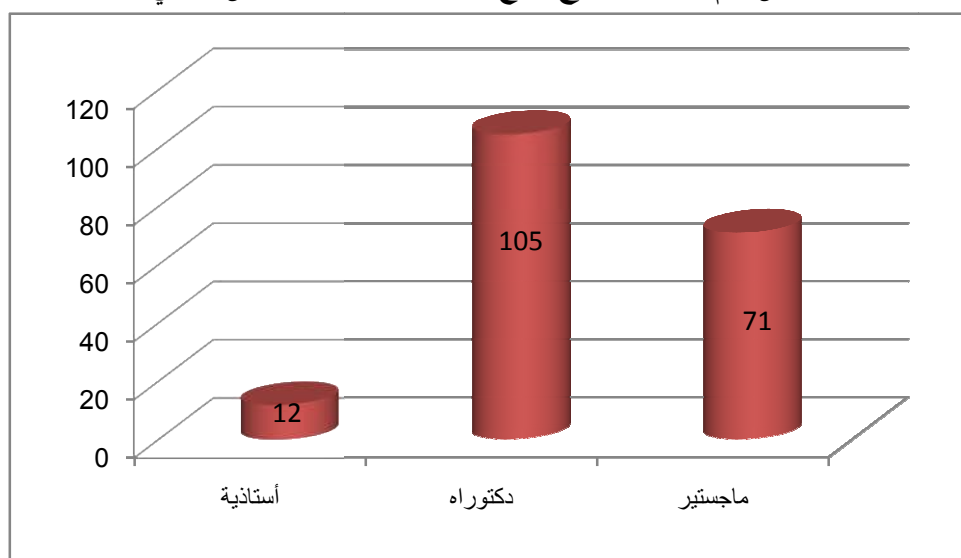
3- التوزيع حسب المستوى العلمي : جاء توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي كما في الجدول التالي :

الجدول (3-8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	
37.8	71	ماجستير
55.8	105	دكتوراه
6.4	12	أستاذية
%100	188	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات الإكسل

انطلاقاً من الجدول رقم (3-6) و الشكل رقم (3-3) أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت لفئة الدكتوراه بنسبة (55.8%) ، تليها فئة الماجستير بنسبة (37.8%) ، أما الفئة الأخيرة فكانت الأستاذية بنسبة (6.4%) ، و هذا يدل على حرص كل الأساتذة على مواصلة المشوار العلمي نحو الأمام و كذلك مما يعني أن إجاباتهم حول الاستبيان الخاص بالدراسة ستتأثر بمستواهم العلمي ، لأن المؤهل العلمي يساهم إلى حد كبير في تكوين شخصياتهم و يؤهلهم إلى شغل مناصب قيادية في مختلف أقسام الجامعة ، بالإضافة إلى هذه المؤهلات لها دور هام في تثبيت التوجهات و الممارسات القيادية الحديثة و التي تنعكس على تبني أبعاد القيادة التحويلية .

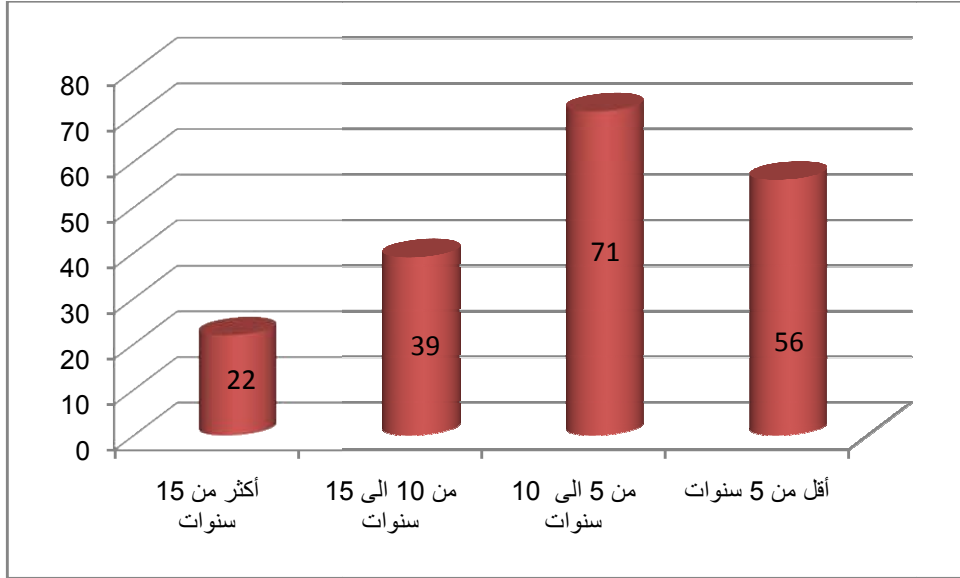
## الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات

4- التوزيع حسب سنوات الخبرة : جاء توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة كما في الجدول التالي :  
الجدول (3-9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	
29.8	56	أقل من 05 سنوات
37.8	71	من 05 إلى 10 سنوات
20.7	39	من 10 إلى 15 سنوات
11.7	22	أكثر من 15 سنوات
%100	188	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (3-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات الإكسل

انطلاقاً من الجدول رقم (3-7) و الشكل رقم (3-4) أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات للخبرة (من 05 إلى 10) سنوات بعدد (71) بنسبة (37.8%) و هذا يرجع إلى حداثة الجامعة ، تليها الفئة ذات الخبرة (أقل من 05 سنوات) بعدد (56) و بنسبة (29.8%) ، و جاءت في المرتبة الثالثة الفئة ذات الخبرة (من 10 إلى 15 سنة) بعدد (39) و بنسبة (20.7%) ، و أخيراً الفئة ذات الخبرة (أكثر من 15 سنة) بعدد (22) و بنسبة (11.7%) .

خلاصة :

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض و تفصيل الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية ، حيث تمثلت أداة الدراسة في استبيان تم توزيعه على عينة تتكون من 188 من هيئة التدريس بجامعة غرداية ، و قمنا بالتأكد من صدق و ثبات هذه الأدلة من خلال صدق المحكمين ( التحكيم الظاهري ) ، و كذا قياس الثبات ( معامل ألفا كرونباخ ) ، و قد توصلنا بأن هذه الأداة يمكننا الاعتماد عليها من أجل معالجة إشكالية الدراسة .



**الفصل الرابع**  
**النتائج ومناقشتها**

### تمهيد :

في هذا الفصل الرابع سيتم تقديم عرض النتائج المتوصل إليها بعد تحليل معلومات الاستبيان عن طريق الأدوات المبينة في الفصل السابق ، حيث تم استعمال كل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استعمال الانحدار البسيط و المتعدد و كذا تحليل التباين أحادي الطرف و الاختبارات البعدية ، و أخيرا مناقشة النتائج المتوصل إليها . و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور كما يلي

المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة و اقتراح نموذج للعلاقة

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

### المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة :

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل و عرض النتائج الخاصة بالأسئلة الفرعية للدراسة و اختبار فرضيات الدراسة ، إذ تم إجراء التحليل الوصفي و تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان ، على النحو الآتي :

- 1- ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ؟ .
  - 2- ما مدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟ .
  - 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .
  - 4- ما أثر سلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الإستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .
  - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) ؟
- المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج السؤال الأول : ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ؟**

سنتطرق فيما يلي إلى عرض و تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة : ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ؟ و يتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية :

( من الفقرة رقم 01 إلى الفقرة رقم 20 )

و من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور ، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في الجداول الآتية :

جدول رقم (4-1) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول عنصر التأثير المثالي :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	يتمتع مسؤولي بثقة عالية في نفسه	2.85	0.526	مرتفع	2
02	يقدم مسؤولي مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية	2.90	0.295	مرتفع	1
03	يمتلك هذا الأخير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	2.56	0.703	مرتفع	5
04	يوفر مسؤولي مناخا يشعر الموظفون بالارتياح	2.77	0.581	مرتفع	4
05	يحض مسؤولي باحترام الجميع	2.82	0.506	مرتفع	3
	الاتجاه العام	2.78	0.385	مرتفع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-1) أن الاتجاه العام لعنصر التأثير المثالي كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.78) و الانحراف المعياري (0.385) ، و جاء جميع مستوى فقرات العنصر مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 2.90 - 2.56) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) " يقدم مسؤولي مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية " بمتوسط حسابي (2.90) و انحراف معياري (0.295) . و جاءت الرتبة الثانية العبارة رقم (1) " يتمتع مسؤولي بثقة عالية في نفسه " بمتوسط حسابي (2.85) و انحراف معياري (0.526) ، و جاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (5) " يحض مسؤولي باحترام الجميع " بمتوسط حسابي (2.82) و انحراف معياري (0.506) ، و جاءت في الرتبة الرابعة العبارة رقم (4) " يوفر مسؤولي مناخا يشعر الموظفون بالارتياح " بمتوسط حسابي (2.77) و انحراف معياري (0.581) ، و جاءت في الرتبة الخامسة العبارة رقم (3) " يمتلك هذا الأخير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.56) و انحراف معياري (0.703) .

جدول رقم (4-2) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر التحفيز الإلهامي :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	يعمل مسؤولي على إيجاد الانسجام بين الموظفين	2.77	0.581	مرتفع	3
02	يشعري مسؤولي بأهمية العمل الذي أقوم به	2.82	0.506	مرتفع	2
03	يغرس مسؤولي الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين	2.89	0.386	مرتفع	1
04	يحفزني مسؤولي لتحقيق أداء يفوق توقعاتي	2.64	0.735	مرتفع	4
	الاتجاه العام	2.78	0.424	مرتفع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-2) أن الاتجاه العام لعنصر التحفيز الإلهامي كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.78) و الانحراف المعياري (0.424) ، و جاء جميع مستوى فقرات العنصر مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 2.89 - 2.64) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) " يغرس مسؤولي الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين " بمتوسط حسابي (2.89) و انحراف معياري (0.386) ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) " يشعري مسؤولي بأهمية العمل الذي أقوم به " بمتوسط حسابي (2.82) و انحراف معياري (0.506) ، و جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) " يعمل مسؤولي على إيجاد الانسجام بين الموظفين " بمتوسط حسابي (2.77) و انحراف معياري (0.581) ، و جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) " يحفزني مسؤولي لتحقيق أداء يفوق توقعاتي " بمتوسط حسابي (2.64) و انحراف معياري (0.735) .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

جدول رقم (4-3) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الاستشارة الفكرية :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	يقترح مسؤولي طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل	1.99	0.650	متوسط	6
02	يعتمد هذا الأخير أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشاكل	2.65	0.734	مرتفع	4
03	يشجعني مسؤولي على التعبير عن أفكارهم حتى ولو كانت متعارضة مع أفكارهم	2.79	0.571	مرتفع	2
04	يشجعني مسؤولي على المشاركة في صناعة القرار	2.72	0.677	مرتفع	3
05	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل	2.93	0.350	مرتفع	1
06	يحرك المسؤول في الموظفين الإبداع والتجديد المستمر	2.55	0.639	مرتفع	5
	الاتجاه العام	2.60	0.417	مرتفع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-3) أن الاتجاه العام لعنصر الاستشارة الفكرية كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.60) و الانحراف المعياري (0.417) ، و جاء جميع مستوى فقرات العنصر مرتفع إلا العبارة رقم (1) فكانت متوسط ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 1.99 - 2.93 ) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) " يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل" بمتوسط حسابي (2.93) و انحراف معياري (0.350) ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) " يشجعني مسؤولي على التعبير عن أفكارهم حتى ولو كانت متعارضة مع أفكارهم" بمتوسط حسابي (2.78) و انحراف معياري (0.571) ، و جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) " يشجعني مسؤولي على المشاركة في صناعة القرار" بمتوسط حسابي ( 2.72 ) و انحراف معياري ( 0.677 ) ، و جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) " يعتمد هذا الأخير أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشاكل" بمتوسط حسابي (2.65) و انحراف معياري (0.734) ، و جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (6) " يحرك المسؤول في الموظفين الإبداع والتجديد المستمر" بمتوسط حسابي (2.55) و انحراف معياري (0.639) و جاءت أخيرا في المرتبة السادسة العبارة رقم (1) " يقترح مسؤولي طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل" بمتوسط حسابي (1.99) و انحراف معياري (0.650) .

جدول رقم (4-4) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الاعتبار الفردي :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	يلتزم مسؤولي بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين	2.95	0.225	مرتفع	1
02	يقدر مسؤولي إنجازات الموظفين ويشمئها	2.92	0.357	مرتفع	2
03	يعزز المسؤول الثقة لدى مختلف الموظفين	2.80	0.556	مرتفع	4
04	يحترم المسؤول قناعات الموظفين ويهتم لمطالباتهم ورغباتهم	2.85	0.484	مرتفع	3

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

3	مرتفع	0.438	2.85	يعتمد هذا الأخير على التواصل المفتوح والاتصال المباشر مع مختلف الموظفين	05
	مرتفع	0.329	2.87	الاتجاه العام	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-4) أن الاتجاه العام لعنصر الاعتبار الفردي كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.87) و الانحراف المعياري (0.329) ، و جاء جميع مستوى فقرات العنصر مرتفعة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 2.95 - 2.80) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) " يلتزم مسؤولي بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين " بمتوسط حسابي (2.95) و انحراف معياري (0.225). و جاءت الرتبة الثانية العبارة رقم (2) " يقدر مسؤولي إنجازات الموظفين ويثمنها " بمتوسط حسابي (2.92) و انحراف معياري (0.357) ، و جاءت في الرتبة الثالثة العبارة رقم (4) " يحترم المسؤول قطاعات الموظفين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم " بمتوسط حسابي (2.85) و انحراف معياري (0.484) ، و جاءت في الرتبة الثالثة كذلك العبارة رقم (5) " يعتمد هذا الأخير على التواصل المفتوح والاتصال المباشر مع مختلف الموظفين " بمتوسط حسابي (2.85) و انحراف معياري (0.438) ، و جاءت في الرتبة الرابعة و الأخيرة العبارة رقم (3) " يغرس المسؤول الثقة لدى مختلف الموظفين " بمتوسط حسابي (2.80) و انحراف معياري (0.556) .

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج السؤال الثاني : ما مدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟ سنتطرق فيما يلي إلى عرض و تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة : ما مدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟ و يتضمن هذا المحور الفقرات ذات الأرقام التالية : ( من الفقرة رقم 21 إلى الفقرة رقم 40 ) و من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات هذا المحور ، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في الجداول الآتية :

جدول رقم (4-5) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الطلاقة :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية	2.85	0.484	مرتفع	2
02	أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة	2.85	0.454	مرتفع	2
03	لدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه	2.87	0.472	مرتفع	1
04	أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	2.83	0.442	مرتفع	3
05	أستطيع طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	1.73	0.734	متوسط	4
	الاتجاه العام	2.62	0.331		

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-5) أن الاتجاه العام لعنصر الطلاقة كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.62) و الانحراف المعياري (0.331) ، و جاء جميع مستوى فقرات العنصر مرتفع إلا العبارة رقم (5) فكانت متوسط ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.73-2.87) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) "لدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه " بمتوسط حسابي (2.87) و بانحراف معياري (0.472)، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) " أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة " بمتوسط حسابي (2.85) و انحراف معياري (0.454) ، و في المرتبة الثانية كذلك " لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية " بمتوسط حسابي (2.85) و انحراف معياري (0.484) ، و جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) " أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " بمتوسط حسابي (2.83) و انحراف معياري (0.442) ، و جاءت في المرتبة الرابعة و الأخيرة العبارة رقم (5) " أستطيع طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل " بمتوسط حسابي (1.73) و انحراف معياري (0.734) .

جدول رقم (4-6) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر المرونة :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	أحرص على إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد	1.93	0.948	متوسط	4
02	أهتم بالآراء المخالفة والانتقادات للاستفادة منها	1.86	0.915	متوسط	5
03	أغير موقفي دون تردد عند الاقتناع بعدم صحته	2.51	0.791	مرتفع	2
04	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	2.09	0.944	مرتفع	3
05	أرفض الحلول القديمة لحل المشكلات	2.84	0.495	مرتفع	1
	الاتجاه العام	2.27	0.486	مرتفع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-6) أن الاتجاه العام لعنصر المرونة كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.27) و الانحراف المعياري (0.486) ، و جاء جميع مستوى فقرات العنصر مرتفع إلا العبارة رقم (1) و العبارة رقم (2) فكانت متوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.86-2.84) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) " أرفض الحلول القديمة لحل المشكلات " بمتوسط حسابي (2.84) و انحراف معياري (0.495) ، و في الرتبة الثانية العبارة رقم (3) " أغير موقفي دون تردد عند الاقتناع بعدم صحته " بمتوسط حسابي (2.51) و انحراف معياري (0.791) ، و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) " لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة " بمتوسط حسابي (2.09) و انحراف معياري (0.944) ، و في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) " أحرص على إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد " بمتوسط حسابي (1.93) و انحراف معياري

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

(0.948) ، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (2) " أهتم بالآراء المخالفة والانتقادات للاستفادة منها " بمتوسط حسابي (1.86) و انحراف معياري (0.915) .

جدول رقم (4-7) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الحساسية للمشكلات :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	2.80	0.556	مرتفع	3
02	أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة	2.90	0.295	مرتفع	1
03	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	2.56	0.703	مرتفع	5
04	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	2.77	0.581	مرتفع	4
05	أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق	2.82	0.506	مرتفع	2
	الاتجاه العام	2.77	0.383	مرتفع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-7) أن الاتجاه العام لعنصر الحساسية للمشكلات كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.77) و الانحراف المعياري (0.383) ، و جاء جميع مستوى فقرات العنصر مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 2.90-2.56) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) " أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة " بمتوسط حسابي (2.90) و انحراف معياري (0.295) ، و في المرتبة الثانية العبارة رقم (5) " أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق " بمتوسط حسابي (2.82) و انحراف معياري (0.506) ، و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) " أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها " بمتوسط حسابي (2.56) و انحراف معياري (0.556) ، و في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) " أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل " بمتوسط حسابي (2.77) و انحراف معياري (0.581) ، و في المرتبة الخامسة العبارة رقم (3) " أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل " بمتوسط حسابي (2.56) و انحراف معياري (0.703) .



## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

جدول رقم (4-8) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عنصر الأصالة :

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
01	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل	2.85	0.526	مرتفع	2
02	أطرح أفكار جديدة لم تطرح من قبل	2.88	0.329	مرتفع	1
03	أفقد الآخرين في حل المشكلات وطريقة إنجاز الأعمال	2.53	0.704	مرتفع	5
04	أحاول تقديم أفكار قيمة ترسم نتائج بعيدة المدى	2.74	0.593	مرتفع	4
05	أمتلك من المهارة ما يمكنني من طرح أفكار مبدعة	2.76	0.597	مرتفع	3
	الاتجاه العام	2.76	0.390	مرتفع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-8) أن الاتجاه العام لعنصر الحساسية للمشكلات كان مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.76) و الانحراف المعياري (0.390) ، و جاء جميع مستوى فقرات العنصر مرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 2.88-2.53) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) " أطرح أفكار جديدة لم تطرح من قبل " بمتوسط حسابي (2.85) و انحراف معياري (0.526) ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) " أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل " بمتوسط حسابي (2.85) و انحراف معياري (0.526) ، و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) " أمتلك من المهارة ما يمكنني من طرح أفكار مبدعة " بمتوسط حسابي (2.76) و انحراف معياري (0.597) ، و في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) " أحاول تقديم أفكار قيمة ترسم نتائج بعيدة المدى " بمتوسط حسابي (2.74) و انحراف معياري (0.593) ، و في المرتبة الخامسة العبارة رقم (3) " أفقد الآخرين في حل المشكلات وطريقة إنجاز الأعمال " بمتوسط حسابي (2.53) و انحراف معياري (0.704) .

المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج السؤال الثالث : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟

سوف يتم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة ، فإذا كانت القيمة تساوي 1 | فإنها تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين ، أما إذا كانت تساوي 0 فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقا ، أما إذا كانت قيم معامل الارتباط محصورة بين | 0.1 | و | 0.30 | فهي علاقة ضعيفة ، و إذا انحصرت بين | 0.31 | و | 0.50 | فالعلاقة بين المتغيرين متوسطة ، أما إذا كانت محصورة بين | 0.51 | و | 0.80 | فالعلاقة قوية <sup>1</sup> ، أما إذا كانت محصورة بين | 0.80 | و | 1 | فالعلاقة قوية جدا ،

<sup>1</sup>صياحي الأخضر ، مرجع سابق ، ص 175 .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

و الجدول (4-9) يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

الجدول رقم (4-9) : مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

المتغيرات	التأثير المثالي	التحفيز الإلهامي	الاستشارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية
التأثير المثالي	الارتباط	1	0.854	0.816	0.948
	مستوى الدلالة Sig		0.000	0.000	0.000
	N	188	188	188	188
التحفيز الإلهامي	الارتباط	0.854	1	0.803	0.894
	مستوى الدلالة Sig	0.000		0.000	0.000
	N	188	188	188	188
الاستشارة الفكرية	الارتباط	0.816	0.803	1	0.941
	مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000		0.000
	N	188	188	188	188
الاعتبار الفردي	الارتباط	0.816	0.621	0.776	1
	مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000	0.000	
	N	188	188	188	188
الإبداع التنظيمي	الارتباط	0.907	0.825	0.735	0.739
	مستوى الدلالة Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	188	188	188	188

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (سلوكيات القيادة التحويلية) : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، و بين المتغير التابع : الإبداع التنظيمي ، كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.00 ، و تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.735 و 0.907) حيث تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين جميع المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ( الإبداع التنظيمي ) ، و بلغ معامل الارتباط بيرسون أعلى درجة بين التأثير المثالي و الإبداع التنظيمي حيث بلغ (0.907) عند مستوى الدلالة 0.00 ، ثم تلتها علاقة التحفيز الإلهامي بالإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.825) بمستوى دلالة (0.000) ، ثم تلتها علاقة الاعتبار الفردي بالإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.739) بمستوى دلالة (0.000) ، و أخيراً علاقة الاستشارة الفكرية بالإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.735) عند مستوى دلالة (0.000) . أما معامل الارتباط بين متغير القيادة التحويلية و بين الإبداع التنظيمي فقد بلغ (0.870) عند مستوى الدلالة (0.000) .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها-----

المطلب الرابع: عرض و تحليل نتائج السؤال الرابع : ما أثر سلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ؟ .

ينقسم هذا السؤال إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية لأثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي

كما يلي :

أ- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإبداع التنظيمي ؟

ب- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي و الإبداع التنظيمي ؟

ج- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و الإبداع التنظيمي ؟

د- هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و الإبداع التنظيمي ؟

أولا : اختبار معامل تضخم التباين (VIF) و اختبار التباين المسموح به (Tolérance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة للدراسة ، أي اختبار ضعف ارتباطها ببعضها البعض ، كشرط أساسي من شروط القيام بتحليل الانحدار المتعدد .

الجدول رقم (4-10) : معامل تضخم التباين (VIF) و اختبار التباين المسموح به (Tolérance)

Coefficients		
Statistique de colinéarité		المتغيرات المستقلة
Tolérance	VIF	
0.138	7.248	التأثير المثالي
0.196	5.107	التحفيز الإلهامي
0.230	4.353	الاستشارة الفكرية
0.246	4.071	الاعتبار الفردي
a. Variable dépendante : الإبداع التنظيمي		

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول (4-10) نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين VIF لكل المتغيرات المستقلة ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) كانت اقل من القيمة (10) حيث تراوحت بين (4.071) إلى غاية (7.248) .

كما أن قيم التباين المسموح به Tolérance لتلك المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) إذ تراوحت قيمه بين (0.138) و (0.246) ، مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات المستقلة .

أ - هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي و الإبداع التنظيمي ؟

يتم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لبعده التأثير المثالي على الإبداع

التنظيمي من خلال الجدول التالي:

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

جدول رقم (4-11) نتائج اختبار اثر التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي

معاملات الانحدار					Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
0.000	29.384	0.023	0.665	التأثير المثالي	0.000	187	163.418	0.827	0.907	الإبداع التنظيمي
يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$										

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول (4-11) بان نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين التأثير المثالي من ناحية و الإبداع التنظيمي من ناحية أخرى معنوي ، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (163.418) ، إن التأثير المثالي يفسر (82.7%) من التغيرات على الإبداع التنظيمي ، حيث إذا تغير التأثير المثالي بوحدة فإن الإبداع التنظيمي يتغير بـ (0.907) ، و هذا ما يفسر تأثير المتغير المستقل ( التأثير المثالي ) على المتغير التابع الإبداع التنظيمي ، و هو معنوي لكون قيمة t المحسوبة هي (29.384) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 .

ب - هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي و الإبداع التنظيمي ؟

يتم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لبعده التحفيز الإلهامي على الإبداع

التنظيمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-12) نتائج اختبار اثر التحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي

معاملات الانحدار					Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
0.000	19.915	0.028	0.550	التحفيز الإلهامي	0.000	187	96.627	0.681	0.825	الإبداع التنظيمي
يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$										

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول (4-12) بان نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين التحفيز الإلهامي من ناحية و الإبداع التنظيمي من ناحية أخرى معنوي ، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (96.627) ، إن التحفيز الإلهامي يفسر (68.1%) من التغيرات على الإبداع التنظيمي ، حيث إذا تغير التحفيز الإلهامي بوحدة فإن الإبداع التنظيمي يتغير بـ (0.825) ، و هذا ما يفسر تأثير المتغير المستقل ( التحفيز الإلهامي ) على المتغير

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

التابع الإبداع التنظيمي ، و هو معنوي لكون قيمة t المحسوبة هي (19.915) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 .

ج - هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية و الإبداع التنظيمي ؟ يتم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لبعده الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-13) نتائج اختبار اثر الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي

معاملات الانحدار				Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	β						
0.000	14.782	0.034	0.498	0.000	187	118.495	0.540	0.735	الإبداع التنظيمي

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول (4-13) بان نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الاستشارة الفكرية من

ناحية و الإبداع التنظيمي من ناحية أخرى معنوي ، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (118.495) ، إن

الاستشارة الفكرية تفسر (54%) من التغيرات على الإبداع التنظيمي ، حيث إذا تغير التحفيز الإلهامي بوحدة فإن الإبداع التنظيمي يتغير بـ (0.735) ، و هذا ما يفسر تأثير المتغير المستقل ( الاستشارة الفكرية ) على المتغير التابع الإبداع التنظيمي ، و هو معنوي لكون قيمة t المحسوبة هي (14.782) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 .

د - هل هناك اثر ذو دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي و الإبداع التنظيمي ؟

يتم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي لبعده الاعتبار الفردي على الإبداع

التنظيمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-14) نتائج اختبار اثر الاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي

معاملات الانحدار				Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	β						
0.000	14.945	0.042	0.633	0.000	187	123.361	0.546	0.739	الإبداع التنظيمي

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول (4-14) بان نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين الاعتبار الفردي من ناحية و الإبداع التنظيمي من ناحية أخرى معنوي ، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (123.361) ، إن الاعتبار الفردي يفسر (54.6%) من التغيرات على الإبداع التنظيمي ، حيث إذا تغير الاعتبار الفردي بوحدة فإن الإبداع التنظيمي يتغير بـ (0.739) ، و هذا ما يفسر تأثير المتغير المستقل (الاعتبار الفردي) على المتغير التابع الإبداع التنظيمي ، و هو معنوي لكون قيمة t المحسوبة هي (14.945) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.000 .

من النتائج التي أظهرتها اختبارات الفرضيات الفرعية اختلاف نسب التفسير لكل متغير من متغيرات سلوكيات القيادة التحويلية و لبيان الأثر الإحصائي بين المتغير المستقل المتمثل في سلوكيات القيادة التحويلية و المتغير التابع الإبداع التنظيمي قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (STEPWISE) ، أي وضع كافة المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها و أهميته المعنوية على الإبداع التنظيمي .

لمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة و البيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة (الارتباط المتعدد) بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، لكن يجب أولاً التأكد من أنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي ، لهذا قام الباحث بحساب معامل تضخم التباين VIF لكل المتغيرات المستقلة حيث كانت اقل من القيمة (10) حيث تراوحت بين (4.071) إلى غاية (7.248) ، مما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين هذه المتغيرات المستقلة .

بعد التحقق من شروط تطبيق الانحدار المتعدد نقوم بالاختبار كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (4-15) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي

معاملات الانحدار					Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
0.000	8.452	0.079	0.664	الثابت	0.000	187	234.541	0.837	0.915	الإبداع التنظيمي
0.000	8.791	0.079	0.518	التأثير المثالي						
0.000	3.953	0.059	0.178	التحفيز الإلهامي						
0.034	- 2.139	0.042	- 0.090	الاستشارة						

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

				الفكرية						
0.101	1.650	0.052	0.085	الاعتبار الفردى						
يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$										

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يبين الجدول (4-15) أن قيمة الارتباط الثنائي هي 0.915 كما بلغ معامل التحديد 0.837 ، أي بمعنى أن 83.7% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي يعود إلى المتغيرات المستقلة المتمثلة في التأثير المثالي و التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية أما الباقي فهو ناتج عن عوامل أخرى . و نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 234.541 و بمستوى دلالة 0.000 و هو أقل من 0.05 . كما نلاحظ أن تأثير جميع المعاملات جاء إيجابى أي علاقة طردية إلا المعامل الخاص بالاستشارة الفكرية جاء سالب الإشارة (-0.133) أي طبيعة العلاقة بين هذا المتغير المستقل ( الاستشارة الفكرية ) و المتغير التابع ( الإبداع التنظيمي ) هي علاقة عكسية و هذا عند التأثير المتعدد لكل المتغيرات المستقلة مع الإبداع التنظيمي . كما نلاحظ أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل ( الاعتبار الفردى ) جاء (0.101) أي أنه أكبر من (0.05) أي انه ليس له دلالة ، لكن بالرجوع إلى الجدول (4-14) الذي يوضح العلاقة بين الاعتبار الفردى بشكل مستقل و الإبداع التنظيمي عن طريق الانحدار البسيط و التي بلغت مستوى الدلالة (0.000) و هي أقل من (0.05) .

المطلب الخامس : عرض و تحليل نتائج السؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) ؟

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة ) سنتطرق من خلال هذا المحور إلى عرض و تحليل النتائج الخاصة بالسؤال الفرعي الخامس للدراسة ، و ذلك لتبيان وجود أو عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة نحو ممارسة القيادات الأكاديمية لجامعة غرداية لسلوكيات القيادة التحويلية ، عن طريق اختبار T للعينات المستقلة (test t pour échantillons indépendants) و اختبار التباين الأحادي (one-way anova).

أ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس :

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

لقد استخدمنا إختبار T للعينات المستقلة ، من أجل معرفة و تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ، و الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك

جدول رقم (4-16) نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس

اختبار T لشرعية المتوسطات		اختبار ليفين لشرعية الفروق		سلوكيات القيادة التحويلية
درجات الحرية	t	Sig103	F	
186	7.433	0.000	69.676	افتراض الفروق المتساوية
45.002	4.878			افتراض الفروق غير المتساوية

اختبار T لشرعية المتوسطات				
فاصل الثقة 95%		فروق الانحرافات	فروق المتوسطات	Sig (bilatérale)
الأعلى	الأدنى			
0.51751	0.30043	0.5502	0.40897	0.000
0.57782	0.24012	0.8383	0.40897	0.000

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الجنس	سلوكيات القيادة التحويلية
0.1794	0.21682	2.8434	146	1	سلوكيات القيادة التحويلية
0.8189	0.53070	2.4345	42	2	سلوكيات القيادة التحويلية

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول (4-16) نلاحظ أن قيمة F بلغت (69.676) عند مستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول سلوكيات القيادة التحويلية لدى المؤسسة محل الدراسة .

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن :

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من اجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير السن ، و الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك .



## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

جدول رقم (4-17) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير السن

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
توجد فروق	0.022	3.274	0.402	3	1.207	بين المجموعات	السن
			0.123	184	22.612	داخل المجموعات	
				187	23.819	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يشير الجدول في نتائجه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى 0.05 تعزى لمتغير السن ، أي أن كل الأفراد على اختلاف سنهم لم تتوحد آراءهم حول مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة f المحسوبة 3.274 عند مستوى الدلالة 0.022 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

ولمعرفة لصالح من تعود الفروق في إجابات الباحثين بالنسبة لمتغير السن تم استخدام الاختبار البعدي توكي و الجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (4-18) اختبار توكي للمقارنات المتعددة لمحور القيادة التحويلية و متغير السن

السن (I)	السن (J)	Mean Difference (I-J)	Std Error	Sig	Intervalle de confiance 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	.00974	.08125	.999	-.2009	.2204
	3	-.14097	.08263	.323	-.3552	.0733
	4	-.22500	.13702	.358	-.5803	.1303
2	1	-.00974	.08125	.999	-.2204	.2009
	3	-.15071*	.05646	.041	-.2971	-.0043
	4	-.23474	.12303	.228	-.5537	.0842
3	1	.14097	.08263	.323	-.0733	.3552
	2	.15071*	.05646	.041	.0043	.2971
	4	-.08403	.12394	.905	-.4054	.2373
4	1	.22500	.13702	.358	-.1303	.5803
	2	.23474	.12303	.228	-.0842	.5537
	3	.084403	.12394	.905	-.2373	.4054

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

لقد أظهر اختبار توكي أن مصادر الفروق كانت بين المجموعتين (2) و المجموعة (3) ، حيث أن متوسط الفروق يساوي (0.15071) لصالح المجموعة (3) و هي فئة من (40 إلى 50 سنة ) ، و كانت هذه الفروق

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

دالة إحصائية فقد بلغ مستوى الدلالة (0.041). أما باقي المجموعات الأخرى فكانت الفروق غير دالة إحصائياً و مستوى الدلالة أكبر من 0.05 .

ج - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي :

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من اجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، و الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك .

جدول رقم (4-19) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
لا توجد فروق	0.182	1.718	0.217	2	0.434	بين المجموعات	المستوى التعليمي
			0.126	185	23.385	داخل المجموعات	
				187	23.819	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يشير الجدول في نتائجه انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، حيث بلغت قيمة f المحسوبة 1.718 عند مستوى الدلالة 0.182 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 .

د - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة :

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من اجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ، و الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك .

جدول رقم (4-20) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوكيات القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
توجد فروق	0.004	4.518	0.545	3	1.634	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة
			0.121	184	22.185	داخل المجموعات	
				187	23.819	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

يشير الجدول في نتائجه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، أي أن كل الأفراد على اختلاف عدد سنوات خبرتهم لم تتوحد آراءهم حول مدى توفر سلوكيات القيادة التحويلية حيث بلغت قيمة f المحسوبة 4.518 عند مستوى الدلالة 0.004 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

و لمعرفة لصالح من تعود الفروق في إجابات الباحثين بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تم إستخدام الاختبار البعدي توكي و الجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (4- 21) اختبار توكي للمقارنات المتعددة لمحور القيادة التحويلية و متغير سنوات الخبرة

الخبرة (I)	الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std Error	Sig	Intervalle de confiance 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	-.00245	.06206	1.000	-.1633	.1584
	3	-.22571*	.07242	.011	-.4135	-.0379
	4	-.13661	.08737	.402	-.3631	.0899
2	1	.00245	.06206	1.000	-.1584	.1633
	3	-.22326*	.06921	.008	-.4027	-.0438
	4	-.13415	.08473	.391	-.3538	.0855
3	1	.22571*	.07242	.011	.0379	.4135
	2	.22326*	.06921	.008	.0438	.4027
	4	.08910	.09259	.771	-.1509	.3291
4	1	.13661	.08737	.402	-.0899	.3631
	2	.13415	.08473	.391	-.0855	.3538
	3	-.08910	.09259	.771	-.3291	.1509

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

لقد أظهر اختبار توكي أن مصادر الفروق كانت بين المجموعتين (1) و المجموعة (3) ، حيث أن متوسط الفروق يساوي (0.22571) لصالح المجموعة (3) و هي فئة من (10 إلى 15 سنة ) ، و كانت هذه الفروق دالة إحصائياً فقد بلغ مستوى الدلالة (0.011) . و بين المجموعتين (2) و المجموعة (3) ، حيث أن متوسط الفروق يساوي (0.22326) لصالح المجموعة (3) و هي فئة من (10 إلى 15 سنة ) ، و كانت هذه الفروق دالة إحصائياً فقد بلغ مستوى الدلالة (0.008) . أما باقي المجموعات الأخرى فكانت الفروق غير دالة إحصائياً و مستوى الدلالة أكبر من 0.05 .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة )

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

أ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس :

لقد استخدمنا إختبار T للعينات المستقلة ، من أجل معرفة و تحديد إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ، و الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك .

جدول رقم (4-22) نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس

اختبار T لشرعية المتوسطات		اختبار ليفين لشرعية الفروق		الإبداع التنظيمي
درجات الحرية	t	Sig107	F	
186	6.583	0.000	72.679	افتراض الفروق المتساوية
46.360	4.545			افتراض الفروق غير المتساوية

اختبار T لشرعية المتوسطات				
فاصل الثقة 95%		فروق الانحرافات	فروق المتوسطات	Sig (bilatérale)
الأعلى	الأدنى			
0.38240	0.20605	0.4470	0.29423	0.000
0.42452	0.16393	0.6474	0.29423	0.000

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الجنس	
0.1588	0.19183	2.6764	146	1	الإبداع
0.6277	0.40678	2.3821	42	2	التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول (4-22) نلاحظ أن قيمة F بلغت (72.679) عند مستوى دلالة (0.000) و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين آراء عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول ممارسة الإبداع التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة .

ب - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن :

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من اجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن ، و الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

جدول رقم (4-23) نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسة الإبداع التنظيمي بالنسبة لمتغير السن

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
توجد فروق	0.003	4.940	0.371	3	1.114	بين المجموعات	السن
			0.075	184	13.830	داخل المجموعات	
				187	14.944	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يشير الجدول في نتائجه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05 تعزى لمتغير السن ، أي أن كل الأفراد على اختلاف سنهم لم تتوحد آراءهم حول مدى ممارسة الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة f المحسوبة 4.940 عند مستوى الدلالة 0.003 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

ولمعرفة لصالح من تعود الفروق في إجابات المبحوثين بالنسبة لمتغير السن تم استخدام الاختبار البعدي

توكي والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (4-24) اختبار توكي للمقارنات المتعددة لمحور الإبداع التنظيمي و متغير السن

السن (I)	السن (J)	Mean Difference (I-J)	Std Error	Sig	Intervalle de confiance 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	.14905	.06354	.092	-.0157	.3138
	3	.02153	.06462	.987	-.1460	.1891
	4	-.11528	.10716	.705	-.3931	.1625
2	1	-.14905	.06354	.092	-.3138	.0157
	3	-.12752*	.04415	.022	-.2420	-.0130
	4	-.26432*	.09621	.033	-.5138	-.0149
3	1	-.02153	.06462	.987	-.1891	.1460
	2	.12752*	.04415	.022	.0130	.2420
	4	-.13681	.09693	.494	-.3881	.1145
4	1	.11528	.10716	.705	-.1625	.3931
	2	.26432*	.09621	.033	.0149	.5138
	3	.13681	.09693	.494	-.1145	.3881

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

لقد أظهر اختبار توكي أن مصادر الفروق كانت بين المجموعتين (2) و المجموعة (3) ، حيث أن متوسط

الفروق يساوي (0.12752) لصالح المجموعة (3) و هي فئة من (40 إلى 50 سنة ) ، و كانت هذه الفروق

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

دالة إحصائية فقد بلغ مستوى الدلالة (0.041) و بين المجموعتين (2) و المجموعة (4) ، حيث أن متوسط الفروق يساوي (0.26432) لصالح المجموعة (4) و هي فئة أكثر من 50 سنة ، و كانت هذه الفروق دالة إحصائية فقد بلغ مستوى الدلالة (0.033) . أما باقي المجموعات الأخرى فكانت الفروق غير دالة إحصائية و مستوى الدلالة أكبر من 0.05 .

ج - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي :

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من اجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، و الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك .

جدول رقم (4-25) نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسة الإبداع التنظيمي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
لا توجد فروق	0.162	1.838	0.146	2	0.291	بين المجموعات	المستوى التعليمي
			0.079	185	14.653	داخل المجموعات	
				187	14.944	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يشير الجدول في نتائجه انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05 تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، حيث بلغت قيمة f المحسوبة 1.838 عند مستوى الدلالة 0.162 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 .

د - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة :

لقد استخدمنا تحليل التباين الأحادي (one-way anova) من اجل معرفة و تحديد ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ، و الجدول التالي يبين النتائج الخاصة بذلك .

جدول رقم (4-26) نتائج تحليل التباين الأحادي لممارسة الإبداع التنظيمي بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
توجد فروق	0.003	4.800	0.362	3	1.085	بين المجموعات	عدد سنوات الخبرة
			0.075	184	13.859	داخل المجموعات	

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

				187	14.944	المجموع
--	--	--	--	-----	--------	---------

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يشير الجدول في نتائجه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول ممارسة الإبداع التنظيمي عند مستوى 0.05 تعزى لعدد سنوات الخبرة ، أي أن كل الأفراد على اختلاف عدد سنوات خبرتهم لم تتوحد آراءهم حول مدى توفر ممارسة الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة f المحسوبة 4.800 عند مستوى الدلالة 0.003 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 .

و لمعرفة لصالح من تعود الفروق في إجابات الباحثين بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام الاختبار

البعدي توكي و الجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (4-27) اختبار توكي للمقارنات المتعددة لمحور الإبداع التنظيمي و متغير سنوات الخبرة

الخبرة (I)	الخبرة (J)	Mean Difference (I-J)	Std Error	Sig	Intervalle de confiance 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
1	2	-.03996	.04905	.847	-.1671	.0872
	3	-.16378*	.05724	.024	-.3122	-.0154
	4	-.20568*	.06906	.017	-.3847	-.0266
2	1	.03996	.04905	.847	-.0872	.1671
	3	-.12382	.05470	.110	-.2656	.0180
	4	-.16572	.06697	.067	-.3393	.0079
3	1	.16378*	.05724	.024	.0154	.3122
	2	.12382	.05470	.110	-.0180	.2656
	4	-.04190	.07318	.940	-.2316	.1478
4	1	.20568*	.06906	.017	.0266	.3847
	2	.16572	.06697	.067	-.0079	.3393
	3	.04190	.07318	.940	-.1478	.2316

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

لقد أظهر اختبار توكي أن مصادر الفروق كانت بين المجموعتين (1) و المجموعة (3) ، حيث أن متوسط الفروق يساوي (0.16378) لصالح المجموعة (3) و هي فئة من (10 إلى 15 سنة ) ، و كانت هذه الفروق دالة إحصائيا فقد بلغ مستوى الدلالة (0.024) . و بين المجموعتين (1) و المجموعة (4) ، حيث أن متوسط الفروق يساوي (0.20568) لصالح المجموعة (4) و هي فئة 15 سنة فأكثر ، و كانت هذه الفروق دالة إحصائيا فقد بلغ مستوى الدلالة (0.017) . أما باقي المجموعات الأخرى فكانت الفروق غير دالة إحصائيا و مستوى الدلالة أكبر من 0.05 .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة واقتراح نموذج للعلاقة :

نقوم هنا باختبار الفرضيات باستعمال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و تحليل الانحدار المتعدد و كذا تحليل التباين الأحادي ثم نقوم باقتراح نموذج للعلاقة باستعمال تحليل الانحدار المتعدد بالمراجل .

المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة

أولا : اختبار الفرضية الأولى :

نصت الفرضية الأولى على أن " يوجد مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة " و بعد القيام بدراسة الحالة تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول (28.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لسلوكيات القيادة التحويلية مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الاعتبار الفردي	2.87	0.329	مرتفع
02	التحفيز الإلهامي	2.78	0.424	مرتفع
03	التأثير المثالي	2.78	0.385	مرتفع
04	الاستشارة الفكرية	2.60	0.417	مرتفع
	سلوكيات القيادة التحويلية	2.75	0.356	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول (28.4) نلاحظ أن المستوى الكلي لسلوكيات القيادة التحويلية جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.75) بانحراف معياري (0.356) ، حيث احتل عنصر الاعتبار الفردي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.87) و انحراف معياري (0.329) ، ثم في المرتبة الثانية عنصر التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (2.78) و انحراف معياري (0.424) ، و بعدها عنصر التأثير المثالي بمتوسط حسابي (2.78) و انحراف معياري (0.385) ، و جاء في المرتبة الأخيرة عنصر الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.60) و انحراف معياري (0.417) .

و هذا ما يفسر وجود مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة . لهذا نرفض الفرضية الصفريّة و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ، و هذا يعني تحقق الفرضية الأولى :

" يوجد مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة "

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية على أن " يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " و بعد القيام بدراسة الحالة تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :



## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

الجدول (29.4) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التنظيمي مرتبة ترتيبا تنازليا

الرقم	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	الحساسية للمشكلات	2.77	0.383	مرتفع
02	الأصالة	2.76	0.390	مرتفع
03	الطلاقة	2.62	0.331	مرتفع
04	المرونة	2.27	0.486	متوسط
	الإبداع التنظيمي	2.61	0.282	مرتفع

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول (29.4) نلاحظ أن المستوى الكلي لممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.61) بانحراف معياري (0.282) ، حيث احتل عنصر الحساسية للمشكلات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77) و انحراف معياري (0.383) ، ثم في المرتبة الثانية عنصر الأصالة بمتوسط حسابي (2.76) و انحراف معياري (0.390) ، و بعدها عنصر الطلاقة بمتوسط حسابي (2.62) و انحراف معياري (0.331) ، و جاء في المرتبة الأخيرة عنصر المرونة بمتوسط حسابي (2.27) و انحراف معياري (0.486) . و هذا ما يفسر وجود مستوى مقبول من ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة . لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد مستوى مقبول من ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و هذا يعني تحقق الفرضية الثانية :

" يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "

ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 " ، بالرجوع إلى مصفوفة الارتباط بين المتغيرين و هو ما يوضحه الجدول (4-9) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (سلوكيات القيادة التحويلية) : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، و بين المتغير التابع : الإبداع التنظيمي ، كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.00 ، و تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.735 و 0.907) حيث تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين جميع المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ، و بلغ معامل الارتباط بيرسون أعلى درجة بين التأثير المثالي و الإبداع التنظيمي حيث بلغ (0.907) عند مستوى الدلالة 0.00 ، ثم تلتها علاقة التحفيز الإلهامي بالإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.825) بمستوى دلالة (0.000) ، ثم تلتها علاقة الاعتبار الفردي بالإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.739) بمستوى دلالة (0.000) ، و أخيرا علاقة الاستشارة الفكرية بالإبداع التنظيمي

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

حيث بلغت قيمة الارتباط (0.735) عند مستوى دلالة (0.000) . أما معامل الارتباط بين متغير القيادة التحويلية وبين الإبداع التنظيمي فقد بلغ (0.870) عند مستوى الدلالة (0.000) . وهذا ما يثبت وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة . ، لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ، و هذا يعني تحقق الفرضية الثالثة :

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05"

رابعا : اختبار الفرضية الرابعة :

نصت الفرضية الرابعة على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "

تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية ، حيث أن كل فرضية فرعية تربط بين بعد من أبعاد القيادة التحويلية باعتباره المتغير المستقل و بين المتغير التابع و هو الإبداع التنظيمي .

أ : اختبار الفرضية الفرعية الأولى : و التي نصت على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

من خلال دراسة الحالة تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ، فوجدنا أن 51% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي مصدره التأثير المثالي و هي نسبة عالية ، عند مستوى الدلالة (0.000) و هي أقل من (0.05) لهذا نرفض الفرضية الفرعية الصفرية و نقبل الفرضية الفرعية البديلة و هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

ب : تحليل و مناقشة الفرضية الفرعية الثانية : و التي نصت على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

من خلال دراسة الحالة تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ، فوجدنا أن 17% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي مصدره التحفيز الإلهامي و الباقي من مصادر أخرى ، عند مستوى الدلالة (0.000) و هي أقل من (0.05) لهذا نرفض الفرضية الفرعية الصفرية و نقبل الفرضية الفرعية البديلة و هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

ج : تحليل و مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة : و التي نصت على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

من خلال دراسة الحالة تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحفيز الإلهامي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ، فوجدنا أن 09% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي مصدره الاستشارة الفكرية و الباقي من مصادر أخرى ، عند مستوى الدلالة (0.000) و هي أقل من (0.05) لهذا نرفض الفرضية الفرعية الصفرية و نقبل الفرضية الفرعية البديلة و هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

د : تحليل و مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة : و التي نصت على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

من خلال دراسة الحالة تم إثبات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الاعتبار الفردي كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي ، فوجدنا أن 08% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي مصدره بعد الاعتبار الفردي و الباقي من مصادر أخرى ، عند مستوى الدلالة (0.000) و هي أقل من (0.05) لهذا نرفض الفرضية الفرعية الصفرية و نقبل الفرضية الفرعية البديلة و هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

خامسا : اختبار الفرضية الخامسة :

نصت الفرضية الخامسة على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة ) " و قصد اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى جزئين :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى : و التي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) .

توضح الجداول (4-16) و (4-17) و (4-20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى ( الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ) . و هذا لأن مستوى الدلالة كان أقل من 0.05 . أما الجدول (4-19) يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية تعزى إلى المستوى التعليمي ، و هذا لأن مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : والتي نصت على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) .

توضح الجداول (4-22) و (4-23) و (4-26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي تعزى إلى ( الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ) . و هذا لأن مستوى الدلالة كان أقل من 0.05 . أما الجدول (4-25) يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي تعزى إلى المستوى التعليمي ، و هذا لأن مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

### المطلب الثاني : اقتراح نموذج للعلاقة :

لإيجاد نموذج رياضي للعلاقة التأثيرية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي قمنا باستعمال الانحدار الخطي المتعدد و هذا قصد استخراج معاملات التأثير لكل متغير مستقل على المتغير التابع .  
يمكننا إعطاء نموذج للعلاقة بين المتغير التابع ( الإبداع التنظيمي ) و المتغيرات المستقلة ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول (4-30) يوضح ملخص نموذج الانحدار

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الإبداع التنظيمي	التأثير المثالي	0.907	0.827
	التحفيز الإلهامي	0.825	0.681
	الاستشارة الفكرية	0.735	0.540
	الاعتبار الفردي	0.739	0.546
	القيادة التحويلية	0.915	0.837

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن معاملات التحديد لمختلف المتغيرات المستقلة جاءت كبيرة ، مما يعني أن تأثيرها على المتغير التابع كبير ، لهذا نستطيع أن نصوغ نموذج للعلاقة بين المتغيرين .

### الجدول (4-31) معاملات النموذج

النموذج	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الانحدار B
الثابت	الإبداع التنظيمي	8.452	0.000	0.664
التأثير المثالي		8.791	0.000	0.518
التحفيز الإلهامي		3.953	0.000	0.178
الاستشارة الفكرية		2.139-	0.034	0.090-
الاعتبار الفردي		1.650	0.101	0.085

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

من خلال الجدول (4-31) أعلاه يمكننا اقتراح النموذج التالي :

$$Y=0.664+0.518X_1+0.178X_2-0.090X_3+0.085X_4$$

حيث أن :  $Y$  : المتغير التابع الإبداع التنظيمي ،  $X_1$  : المتغير المستقل : التأثير المثالي ،  $X_2$  : المتغير المستقل : التحفيز الإلهامي .  $X_3$  : المتغير المستقل : الاستشارة الفكرية .  $X_4$  : المتغير المستقل : الاعتبار الفردي .

و بما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.837$  و هو يقترب من الواحد نستطيع أن نصف النموذج بالجودة العالية ، بالإضافة إلى أنه يمكننا الاعتماد عليه في التنبؤ حيث نتحصل بواسطته على نتائج ذات مصداقية عالية . كما يمكن تفسيره بأن 83.7% من التغير في الإبداع التنظيمي سببه التغير في سلوكيات القيادة التحويلية الأربع (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) ، بينما تبقى 16.3% من التغير في الإبداع التنظيمي سببه متغيرات أخرى أهملها هذا النموذج .

### المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة :

#### 1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الأولى صحيحة و التي تنص على : يوجد مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة ، و هذا من أجل مواكبة البيئة الخارجية و اكتساب ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية فهي تشجع كافة المسؤولين على المبادرات التي تساهم في عملية التغيير داخل المؤسسة ، عن طريق اكتساب سلوكيات القيادة التحويلية .

و هذه النتائج تتفق من حيث درجة ممارسة القيادة التحويلية مع دراسة (بدوي إبراهيم ، 2018) حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في وزارة الاستثمار السودانية كان مرتفعا ، و هي نفس النتيجة التي توصل إليها (ضبيان الرشيدى ، 2018) في دراسته بالجامعات الحكومية و الأهلية بمدينة الرياض ، حيث توصل إلى أن ممارسة عمداء و رؤساء الأقسام بهذه الجامعات يمارسون جميع أبعاد القيادة التحويلية بمستوى مرتفع ، كما اتفقت أيضا مع دراسة (بلقاسم العسالي ، 2016) ، حيث أظهرت الدراسة أن هناك مستوى عالي من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجلفة ، بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة ( بنوناس صباح ، 2015 ) ، و التي توصلت إلى أن مستوى القيادة التحويلية لدى قيادات مؤسسة الجزائرية للمياه بيسكرة كان مرتفعا ، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أمين وادي ، 2017) الذي أظهرت دراسته أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في جامعة عنابة كان منخفضا .

وقد جاء عنصر الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى و الذي يعكس أن القيادات في جامعة غرداية تعطي اهتماما شخصيا لكل مرؤوس و ذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل المرؤوسين و مراعاة الفروق الفردية بينهم عند إشباع هذه الحاجات و بعده عنصر التحفيز الإلهامي الذي يدل على أن القيادات في جامعة غرداية تملك القدرة على بث الحركة والوعي و الحافزية عند المرؤوسين ، و تملك حساسية و فهما للمحيط الذي تعمل به و فهما لقدرات و حاجات و تطلعات المرؤوسين قصد بث روح العمل و النشاط و التحدي الإيجابي ، ثم يليه عنصر التأثير المثالي و الذي يبين أن القيادات في جامعة غرداية تعمل على خلق القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين ، و أن القادة يمثلون مثل عليا يحتذي بها للمرؤوسين ، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب و تقدير و ثقة لهم . و أخيرا عنصر الاستثارة الفكرية و الذي يعكس أن القيادات في جامعة غرداية تعمل على ابتكار أفكار جديدة تثير المرؤوسين لمعرفة المشاكل و تشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها و بطرق إبداعية و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل .

#### 2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الثانية صحيحة و التي تنص على : يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و هذا من أجل تحقيق التميز في الأداء قصد

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

ضمان الريادة . و هذه النتائج تتفق من حيث درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي مع دراسة (بوينديرة عبد العزيز ، 2017) حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة كوندور كان مرتفعا ، و هي نفس النتيجة التي توصل إليها (ناي نبيلة ، عدالي مصعب ، 2017) في دراستهما بالشركة المختصة في صناعة أغلفة الورق المموج بالبليدة ، حيث توصل الباحثان إلى أن ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي عند عمال المؤسسة كان بمستوى مرتفع ، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ضبيان الرشيد ، 2018) الذي أظهرت دراسته أن درجة ممارسة جميع أبعاد الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية و الأهلية بالرياض كان متوسطا ، كما اختلفت مع دراسة ( شريف عباس ، 2010 ) و الذي توصل إلى أن مستوى تبني الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطا .

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الثالثة صحيحة و التي تنص على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي أن تحقيق مستوى عالي من الإبداع التنظيمي يلزمه إكتساب و ممارسة مستوى عالي من سلوكيات القيادة التحويلية و هذا ما تم ملاحظته في المؤسسة محل الدراسة الحالية ، و هو ما انعكس على المستوى التعليمي و الثقافة التنظيمية لأفراد المؤسسة ، و هذه النتائج تتفق من حيث مستوى و طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي مع دراسة (بوينديرة عبد العزيز ، 2017) حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور كان مرتفعا ، و كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي .وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (ضبيان الرشيد ، 2018) الذي أظهرت دراسته أن مستوى العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية و الأهلية بالرياض كان متوسطا .

### 4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الرابعة صحيحة و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الإستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و التي تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية وهي :

1.4 - تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتأثير

المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و يعزى هذا إلى انتهاج هذا السلوك من طرق القادة في

المؤسسة محل الدراسة بنسبة كبيرة و التركيز عليه كأهم سلوك ، و هذا ما يعكس أن القادة يمثلون للمرؤوسين



## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

نماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف ، مما يجعلهم أهلاً للإعجاب و الإحترام و الثقة ، و القادة هم الرموز الذين يعملون على خلق القيم التي تلهم و توفر معاني العمل للمرؤوسين قصد تحقيق أداء إبداعي و متميز ، و خاصة في بيئة يكون فيها أغلب المرؤوسين ذو مستوى و تكوين أكاديمي عالي مثل الجامعة . و هذا ما تم ملاحظته في المؤسسة محل الدراسة من مستوى أخلاقي أكثر منه أكاديمي و بحثي . و هذا ما يوضح أن القادة متوافقين في تصرفاتهم مع المرؤوسين و ليسوا متسلطين و هم متمسكون بالمعايير الأخلاقية التي تنبع من ثقافة مجتمع إسلامي أصيل .

2.4 - تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و يعزى هذا إلى انتهاج القادة في المؤسسة محل الدراسة عدة أساليب تحفيزية أهمها : إعطاء المعنى و التحدي لما يقوم به مرؤوسيه و تغليب روح الجماعة ، و إظهار الحماس و التفاؤل و جعل التابعين يركزون و يفكرون في حالات مستقبلية جذابة و متعددة ، و تحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا و مرغوبة ، و حماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق و الرغبة في تحقيق مصالح المؤسسة ، فهذا يشير إلى أهمية الحوافز و دورها الكبير في تحقيق الإبداع التنظيمي ، فنجاح المؤسسة و تميزها و ريادتها تتوقف على توفر القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين ، ورضاهم وولائهم للمؤسسة ، مما يدفعهم إلى الإبداع .

3.4 - تنص الفرضية الفرعية الثالثة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و يعزى هذا إلى انتهاج القادة في المؤسسة محل الدراسة طرق تجعلهم يحركون جهود المرؤوسين لكي يكونوا مجددين و مبتكرين و ذلك عن طريق زيادة الوعي بحجم التحديات ، و تشجيعهم على تبني و خلق طرق و مداخل جديدة لحل مختلف المشكلات ، و معالجة المواقف القديمة بطرق و وجهات نظر جديدة ، و لاحظنا أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ ، بل عكس ذلك فهم يستحثون المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة و تجريب مناهج جديدة و لا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا ، و يدفعون بالمرؤوسين إلى إعادة التفكير حول آرائهم و افتراضاتهم و مبادراتهم ، فلا يوجد شيء ثابت و صحيح دائما لا يمكن تحديه و تغييره و الاستغناء عنه أو حتى إزالته .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

4.4 - تنص الفرضية الفرعية الرابعة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و يعزى هذا إلى أن القادة يعطون اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى أدائه ، فيعملون كمدرسين و ناصحين و أصدقاء و موجهين و يهتمون بالنواحي الشخصية لكل منهم ، و إدراك الفروق الفردية بينهم ، و التعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة ، كما أن القادة يتمتعون بميزة الاستماع الجيد مما يعطي للمرؤوسين الثقة و الاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء . فهم بحاجة لمشاركة القائد أكثر من حاجتهم لأقواله ، لكي يستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم و مداركهم ، مما يدفع المؤسسة للوصول إلى الإبداع التنظيمي .

### 5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

من خلال المبحث السابق توصلنا إلى أن الفرضية الخامسة صحيحة و التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) . و التي تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين وهما :

1.5- تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للبيانات الشخصية ( الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) .

بالنسبة للجنس كانت الفروق في صالح فئة الذكور على حساب فئة الإناث ، و هذا يمكن أن يرجع إلى اختلاف نسبة الاحتكاك و الإختلاط بالقائد بين الفئتين و بين فئة الذكور فيما بينها و بين القائد ، بالإضافة إلى أن العينة المبحوثة العشوائية تكونت من الذكور أكثر من الإناث .

أما في ما يخص السن جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية الثالثة و هي فئة من 40 إلى 50 سنة و ترجع هذه الفروق إلى أن هذه الفئة تملك القرارات و الاتجاهات الرشيدة التي تنبع من العقود الزمنية التي عاشتها و التي تكسبها مسؤولية في اتخاذ القرار .

و أخيرا ما يخص عدد سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح الفئة الثالثة و هي الفئة ذات الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة و هي الخبرة التي من خلالها يكتسب أفرادها الرأي الواثق و الحكيم تجاه القائد ، حيث أنها مدة عمل تكفي لاكتشاف جميع السلبيات و الإيجابيات في جميع الأطراف القائدة مهما كانت كفاءتها و فعاليتها في الميدان .

## الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها

و هذا لان المبحوثين بإختلاف مستواهم التعليمي ينظرون إلى القائد نظرة واحدة و هي المسؤول الذي يريد أن يرتقي بأدائهم إلى مستوى الإبداع ، و في نفس الوقت هو فرد منهم ، و لكل فرد منهم مستوى يؤهله إلى أن يشغل منصب القيادة .

2.5- تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول ممارسة أبعاد الإبداع التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس ،السن ،المستوى العلمي ،عدد سنوات الخبرة ) .

بالنسبة للجنس كانت الفروق في صالح فئة الذكور على حساب فئة الإناث ، و هذا يرجع إلى أن بعض الأساتذة يواكبون التطورات و التغيرات التكنولوجية بالإضافة إلى تحديث طرق و منهجية التدريس قصد تحقيق الإبداع .

أما في ما يخص السن جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية الثالثة و هي فئة من 40 إلى 50 سنة و الفئة العمرية الرابعة و هي أكثر من 50 سنة ، و هذه الفروق نرى أنها تكونت لدى المبحوثين من هته الفئات بحكم الخبرة في مجال التخصص ، بالإضافة إلى المعرفة الصحيحة و الأكيدة لمحيط العمل . مما يكسبها مسؤولية القرار . و أخيرا ما يخص عدد سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح الفئة الثالثة و هي الفئة ذات الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة و الفئة الرابعة و هي الفئة ذات الخبرة 15 سنة فأكثر و نحن نرى أن هته الفروق جاءت بناء على إختلاف الثقافة التنظيمية للأفراد في هته الفئات و إختلاف اختصاصاتهم و مجال بحثهم ، و كانت انطلاقا من الخبرة المهنية الواسعة في ميدان التعليم الأكاديمي العالي . و هذا لان المبحوثين بإختلاف مستواهم التعليمي يملكون فرص متساوية في شتى المجالات قصد تحقيق الإبداع .

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية ، و هذا عن طريق الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية ( المتوسطات الحسابية ، الإنحرافات المعيارية ، معامل الارتباط ) لاستخراج النتائج من الاستبيان و قد خلصنا إلى أن هناك اهتمام كبير لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من طرف القيادات الإدارية لجامعة غرداية ، و قمنا أيضا باختبار فرضيات الدراسة لتتوصل الى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية ، بعدها إقترحنا نموذجا للعلاقة و أخيرا مناقشة نتائج الدراسة .

خاتمة

خاتمة :

من خلال إشكالية موضوع الدراسة و التي تمحورت حول معرفة مستوى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، و إيجاد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و أبعاد الإبداع التنظيمي ، و كذا معرفة الطرق و الأساليب التي تضمن للمؤسسة الريادة و قوة المنافسة في المستقبل ، و تمت معالجة الإشكالية وفق أربعة فصول تجمع بين الجانب النظري و التطبيقي ، و بإتباع المنهج و الأدوات المناسبة لذلك و المبينة سابقا ، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض و مراجعة الأدبيات النظرية و التطبيقية و تحليل البيانات و المعطيات قصد التوصل إلى حل للإشكالية و الإجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1- للمؤسسة محل الدراسة قيادة تحويلية تتميز بالأبعاد التالية : التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، و هذا انطلاقا من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد ، و جاءت بالترتيب التنازلي التالي : الاعتبار الفردي يليه التحفيز الإلهامي ثم التأثير المثالي و أخيرا الاستشارة الفكرية .

2- يمارس هيئة التدريس في جامعة غرداية أبعاد الإبداع التنظيمي ، و هذا انطلاقا من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد ، و جاءت بالترتيب التنازلي التالي : الحساسية للمشكلات ، الأصالة ، الطلاقة و أخيرا المرونة .

3- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية و المتمثلة في التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ، و المتغير التابع الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده و هي : الطلاقة ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، الأصالة .

4- أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بسلوكياتها تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي ، و هذا بناء على نتائج الانحدار المتعدد حيث تبين أن سلوكيات القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 83% من الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، حيث جاء متغير التأثير المثالي أكثر تفسيرا للتباين الحاصل في الإبداع التنظيمي و قد فسر ما قيمته 51% ، أما التحفيز الإلهامي فقد فسر ما قيمته 17% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي ، و بالنسبة لمتغير الاعتبار الفردي فقد فسر ما نسبته 8% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي ، و بالنسبة لمتغير الاستشارة الفكرية فقد فسر ما نسبته 9% لكن سلبا أي بتأثير عكسي .

5- كما توصلت الدراسة فيما يخص وجود الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للبيانات الشخصية إلى :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات

المبحوثين تعزى للمستوى التعليمي و هذا يعني أن جميع أفراد العينة على اختلاف مستواهم العلمي يتفقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور سلوكيات القيادة التحويلية .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول متغير الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ، السن ، الخبرة المهنية ، في حين أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمستوى التعليمي و هذا يعني أن جميع أفراد العينة على اختلاف مستواهم العلمي يتفقون في وجهة نظرهم اتجاه عبارات محور الإبداع التنظيمي .

### ثالثا : التوصيات :

انطلاقا مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية :

- عقد دورات تدريبية عن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام و عمداء الكليات في جامعة غرداية بهدف تأهيلهم و إكسابهم خصائص القيادة التحويلية و تعريفهم بأهمية هذا النوع من القيادة قصد تحقيق الإبداع .
- ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم العالي على قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة ، قادرة على التغيير ، و تكون ذات شخصية إلهامية محفزة قصد تشجيع المرؤوسين و استثارة أفكارهم .
- التأكيد على تنمية الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية و ذلك من خلال البحث عن الوسائل و الأساليب التي من شأنها دعم هذا الاتجاه .
- ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية في جامعة غرداية على تطوير و تنمية المهارات و القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين و العمل على تحفيزهم باستمرار ، قصد كسب ولائهم للمؤسسة .
- تسهيل إتباع سياسات تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين و الاهتمام بتكوين إطارات إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا لممارسة العمل مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية .

### رابعا : آفاق الدراسة :

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها و التوصيات التي تقدمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات التي يمكن أن تكون مشاريع بحث مستقبلية و منها :

- إجراء دراسات مماثلة و في مؤسسات أخرى و مقارنة النتائج المتوصل إليها .
- تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية .
- دور القيادة التحويلية في ترقية أداء الأفراد في المؤسسات العامة .
- دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها في تحقيق الجودة في المؤسسات الخاصة .

المراجع



## المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

أ - الكتب :

- 1- أسامة خيرى ، إدارة الإبداع و الابتكارات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 2- بشير علاق ، القيادة الإدارية ، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 3- بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .
- 4- باي ديم وآخرون ، القيادة في المنظمات غير الربحية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2012 .
- 5- بلال خلف السكارنه ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 6- جمال الدين عويسات ، مبادئ الإدارة ، ط 2 ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2009 .
- 7- جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2007 .
- 8- جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2006 .
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 .
- 10- حسين كريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 11- حسين حرتم ، السلوك التنظيمي ، ط 3 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 12- حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005 .
- 13- حسين حرتم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 14- حسين كريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، ط 2 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 15- خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة ) ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 16- خليل عبد الرحمان المعاينة ، محمد عبد السلام البواليز ، الموهبة و التفوق ، دار الفكر ، الأردن ، 2000 .
- 17- راوية حسن ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 .

## المراجع

- 18- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 19- زيد الهويدي ، الإبداع ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة ، 2016 .
- 20- سهيل أحمد عبيدات، القيادة ( أساسيات ، نظريات ، مفاهيم ) ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007
- 21- شهناز إبراهيم الفار ، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 .
- 22- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007.
- 23- طاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي ، نظرية المنظمة مدخل العمليات ، دار اليازوري ، الأردن ، 2010 .
- 24- عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009 .
- 25- عبد الرزاق الرحاحلة ، زكرياء أحمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 26- على عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 27- عبد الغفار حنفي عبد السلام أبو قحف ، السلوك التنظيمي ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 28- عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 29- كمال الدين حسن على بابكر ، القيادة التحويلية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري : دراسة ميدانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2017 .
- 30- منصور عيسى ، القيادة وفعالية القيادة الإدارية ، الدار المصرية للعلوم للنشر و التوزيع ، مصر ، 2012 .
- 31- محمد أكرم العدلوني ، طارق السويدان ، القيادة ، قرطبة للإنتاج الفني ، المملكة العربية السعودية ، 2000 .
- 32- محمد حافظ حجازي ، المنظمات العامة ( البناء ، العمليات ، النمط الإداري ) ، مؤسسة حورس للنشر ، مصر ، 2002

## المراجع

- 33- محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن ، 2008.
- 34- مراد فليون ، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2018 .
- 35- محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن ، 2010 .
- 36- محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 .
- 37- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي ، قيادة التحويل في المنظمات ، قرطبة للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2011 .
- 38- محمد عواد الزيادات ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر ، الأردن ، 2008 .
- 39- محمد الصيرفي ، إدارة الأفكار ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، مصر ، 2008 .
- 40- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 41- نزيه حمدي و آخرون ، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ، شركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر ، 2008 .
- 42- نيجل كينج ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير - دليل إنتقادي للمنظمات - تعريب : محمود حسن حسني ، دار المريخ ، السعودية ، 2004 .
- 43- هيثم الجندي ، دور الإبداع و تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإستراتيجية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .

### ب- الأطروحات :

- 1- أماني عبد العاطي عمر الشيخ ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2017 .

## المراجع

- 2- صورية بوطرفة ، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 .
- 3- يوسف عطية ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات دراسة حالة عينة من المنظمات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، الجزائر ، 2018.
- ج- المقالات :
- 1- أمين وادي ، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها - دراسة ميدانية بجامعة عنابة ، مجلة آفاق للعلوم ، جامعة الجلفة العدد السابع ، مارس 2017 .
- 2- اليمين سعادة ، عبود زرقين ، دور و أهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية - مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، المجلد 04 ، العدد 02 ، سنة 2017 .
- 3- بونديرة عبد العزيز ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بيرج بوغريبرج - مجلة أبحاث نفسية و تربوية ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة قسنطينة ، العدد 10 ، جوان 2017 .
- 4- ضيف سعيدة ، علة مراد ، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة - مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجلفة ، العدد 02 ، سنة 2018 .
- 5- علي ضبيان الرشدي ، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء و رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية و الاهلية بمدينة الرياض ، المجلة العربية للدراسات الامنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المجلد 33 ، العدد 71 ، 2018 .
- 6- يوسف عطية ، نموذج بنائي للقيادة التحويلية بالجامعة الجزائرية دراسة حالة لعينة من الطلبة بجامعة أم البواقي و جامعة سطيف ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، العدد السابع ، جوان 2017 .
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Antonio M & Jonathan G , Leadership The Key Concepts , Routledge , New York USA , 2008 .
- 2- Amin Akhavan Tabassi, The impact of transformative leadership behavior on the relationship between team conditions and team performance, International

- Conference on Innovation and Technology Management, Singapore, 2014.
- 3- Bessie L.M and Carol. J.H , Leadership Roles and Management Functions in Nursing , Lippincott , china , 6<sup>th</sup> ed , 2009 .
  - 4- Bernard M.Bass , Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries ? , American Psychological Association , 1997 .
  - 5- Bekele Shibru ; Effects Of Transformational Leadership On Subordinate Job Satisfaction In Leather Companies In Ethiopia , International Journal of Business Management & Economic Research, 2011 .
  - 6- Bruce J .Avolio&Others,Re–examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor,Journal of Occupational and Organizational Psychology,1999 .
  - 7- Bruse J.Avolio & Bernard M.Bass, Developing potential across a full range of leadership,Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey,USA,2002 .
  - 8- Cludia M.Van der , Employability and social innovation: the importance of interaction between transformational and personal leadership, Emerald Publishing, Human Resources Management, Social Innovation and Technology, Advanced Management Series, 2015.
  - 9- Claire Mason , The development of transformative leadership linking psychological and behavioral change, Journal of Leadership and Organization Development, Volume 35, Issue 03, 2012.
  - 10- David Pardey , Introducing Leadership, Elsevier Ltd, Oxford,UK , 2007 .
  - 11- Edina Doci , Complexity of tasks and transformative leadership: the intermediate role of basic self–assessment of leaders, quarterly leadership journal, international journal of political, social and behavioral sciences, 2015 .
  - 12- Franck Riboud,He Leadership, Harvard Business Revien, Nouveaux Horizons,Paris,France,1999 .
  - 13- Gang Wang , Transformational leadership and performance across various standards and levels, an analytical study of a series of previous studies over 25 years, group management and organization, 2011.
  - 14- Garcia Morales , The impact of transformational leadership on organizational

- innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector, *Journal of Management of Organizational Change*, 2008.
- 15- Gray Yukl, *Leadership in Organizations*, 8<sup>th</sup> ed, pearson, USA, 2013 .
- 16- H.Vroom & G.Jago, *The Role Of the Situation In Leadership*, *American Psychologist*, 2007 .
- 17- John P . Kotter, *The Heart Of Change*, boston, USA, 2002 .
- 18- John P . Kotter & Leonard A. Schlesinger, *Choosing Strategies For Change*, Harvard, USA, 2008 .
- 19- John P . Kotter, *Leading Change : why Transformation Effort Fail*, Harvard, USA, 1995 .
- 20- Min Z.Carter , *Transformative leadership quality relationships and the performance of individuals during continuous gradual organizational change*, *Journal of Organization Behavior*, 2013.
- 21- Mark Reuvers , *Transformative Leadership and Creative Work Behavior, Exploring the Importance of Gender Differences*, *Journal of Leadership and Organization Development*, 2008.
- 22- Marturano, J.Gosling , *Leadership The Key Concepts*, Routledge, New York, 2008 .
- 23- Nale Lehmann , *How transformative leadership works during team interactions, behavioral process analysis, quarterly leadership journal*, *International Journal of Political, Social and Behavioral Sciences*, Netherlands, June 2015.
- 24- Rabia khan , *Transformative Leadership and Organizational Creativity, Adjusted by Organizational Size*, *African Journal of Business Management*, 2009 .
- 25- Robert M.Flumer, *The New Management*, Macmillan Publishing, New York, 1983 .
- 26- Robert Kerr And Others, *Leadership & Organization Development Journal*, 2006 .
- 27- Roger Gill, *Theory and Practice Of Leadership*, California, USA, 2006 .

- 28- Sheila C.Grossman, Theresa M. Valiga, The New Leadership challenge ,  
Davis Company,Philadelphia, 2005 .
- 29- Stephen. J Zaccaro, the nature Of Executive Leadership, Washington, 2004 .
- 30- The impact of transformative leadership behavior on the relationship between  
team conditions and team performance, International Conference on  
Innovation and Technology Management, Singapore, 2014.

الملاحق



الملحق رقم (01) : الاستبيان النهائي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استبيان

السيدات والسادة أساتذة جامعة غرداية المحترمين؛ تحية طيبة وبعد:

في إطار إتمام متطلبات مذكرة الدكتوراه، والتي تحمل عنوان " سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية للفترة 2012-2017 "يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي نرجو منكم الإجابة على عباراتها بعناية من أجل الحصول على معلومات تساعدنا في التوصل إلى نتائج تخدم موضوع الدراسة، وللإشارة فإن هذه المعلومات سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الطالب: دوح التجاني

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للأساتذة في جامعة غرداية، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة.

3- المستوى العلمي:

ماجستير  دكتوراه  أستاذية

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: القيادة التحويلية:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية ، الاعتبار الفردي ) ، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة .

رقم	العبارة	موافق	أحيانا	غير موافق
<b>أولاً: التأثير المثالي</b>				
01	يتمتع مسؤولي بثقة عالية في نفسه			
02	يقدم مسؤولي مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية			
03	يملك هذا الأخير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة			
04	يوفر مسؤولي مناخا يشعر الموظفون بالارتياح			
05	يحض مسؤولي باحترام الجميع			
<b>ثانياً: التحفيز الإلهامي</b>				
06	يعمل مسؤولي على إيجاد الانسجام بين الموظفين			
07	يشعروني مسؤولي بأهمية العمل الذي أقوم به			
08	يغرس مسؤولي الحماس والتفاؤل في نفوس الموظفين			
09	يحفزني مسؤولي لتحقيق أداء يفوق توقعاتي			
<b>ثالثاً: الاستشارة الفكرية</b>				
10	يقترح مسؤولي طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل			
11	يعتمد هذا الأخير أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشاكل			
12	يشجعني مسؤولي على التعبير عن أفكاره حتى ولو كانت متعارضة مع أفكاره			
13	يشجعني مسؤولي على المشاركة في صناعة القرار			
14	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشاكل			
15	يحرك المسؤول في الموظفين الإبداع والتجديد المستمر			
<b>رابعاً: الاعتبار الفردي</b>				
16	يلتزم مسؤولي بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع الموظفين			
17	يقدر مسؤولي إنجازات الموظفين ويثمنها			
18	يغرس المسؤول الثقة لدى مختلف الموظفين			
19	يحترم المسؤول قناعات الموظفين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم			
20	يعتمد هذا الأخير على التواصل المفتوح والاتصال المباشر مع مختلف الموظفين			

## الملاحق

### المحور الثاني: الإبداع التنظيمي:

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات ، الأصالة ) ، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

رقم	العبارة	موافق	أحيانا	غير موافق
<b>أولاً: الطلاقة</b>				
21	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية			
22	أمتلك مهارات النقاش والحوار بطلاقة			
23	لدي القدرة على إعطاء كلمات تتفق مع المعنى المراد التعبير عنه			
24	أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة			
25	أستطيع طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل			
<b>ثانياً: المرونة</b>				
26	أحرص على إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد			
27	أهتم بالأراء المخالفة والانتقادات للاستفادة منها			
28	أغير موقفي دون تردد عند الإقتناع بعدم صحته			
29	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة			
30	أرفض الحلول القديمة لحل المشكلات			
<b>ثالثاً: الحساسية للمشكلات</b>				
31	أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها			
32	أستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة			
33	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل			
34	أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل			
35	أحرص على أن أكون واقعي في رؤية الحقائق			
<b>رابعاً: الأصالة</b>				
36	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل			
37	أطرح أفكار جديدة لم تطرح من قبل			
38	أقلد الآخرين في حل المشكلات وطريقة إنجاز الأعمال			
39	أحاول تقديم أفكار قيمة ترسم نتائج بعيدة المدى			
40	أمتلك من المهارة ما يمكنني من طرح أفكار مبدعة			

ملاحظة: تم اختيار فترة الدراسة (2012/2017) على أساس أنها أول خماسي للجامعة بعد صدور المرسوم التنفيذي

الذي صنفها كجامعة مستقلة بذاتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	الإسم و اللقب	الرقم
جامعة ورقلة	خالد رجم	01
جامعة ورقلة	الحاج عرابه	02
جامعة ورقلة	رشيد مناصرية	03
جامعة ورقلة	بشير كاوجه	04
جامعة ورقلة	حكيم بن جروة	05
جامعة غرداية	سليمان دحو	06

الملحق رقم (03) : معامل الثبات لمختلف المحاور

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	40

معامل الثبات الكلي للإستبيان

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	5

معامل الثبات لمحور التأثير المثالي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	4

معامل الثبات لمحور التحفيز الإلهامي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	5

معامل الثبات لمحور الاعتبار الفردي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,613	5

معامل الثبات لمحور الطلاقة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	5

معامل الثبات لمحور الحساسية للمشكلات

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	5

معامل الثبات لمحور الأصالة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	6

معامل الثبات لمحور الاستشارة الفكرية

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,505	5

معامل الثبات لمحور المرونة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	20

معامل الثبات للمتغير التابع

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	20

معامل الثبات للمتغير المستقل

الملحق رقم (04) : مصفوفة الارتباط و الانحدار المتعدد للقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

## Corrélations

	moy01	moy02	moy03	moy04	var01	var02
Corrélation de Pearson	1	,854**	,816**	,816**	,948**	,907**
moy01 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	188	188	188	188	188	188
Corrélation de Pearson	,854**	1	,803**	,621**	,894**	,825**
moy02 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
N	188	188	188	188	188	188
Corrélation de Pearson	,816**	,803**	1	,776**	,941**	,735**
moy03 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	188	188	188	188	188	188
Corrélation de Pearson	,816**	,621**	,776**	1	,871**	,739**
moy04 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
N	188	188	188	188	188	188
Corrélation de Pearson	,948**	,894**	,941**	,871**	1	,870**
var01 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
N	188	188	188	188	188	188
Corrélation de Pearson	,907**	,825**	,735**	,739**	,870**	1
var02 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	188	188	188	188	188	188

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,664	,079		8,452	,000
1 moy01	,518	,059	,707	8,791	,000
moy02	,178	,045	,267	3,953	,000
moy03	-,090	,042	-,133	-2,139	,034
moy04	,085	,052	,099	1,650	,101

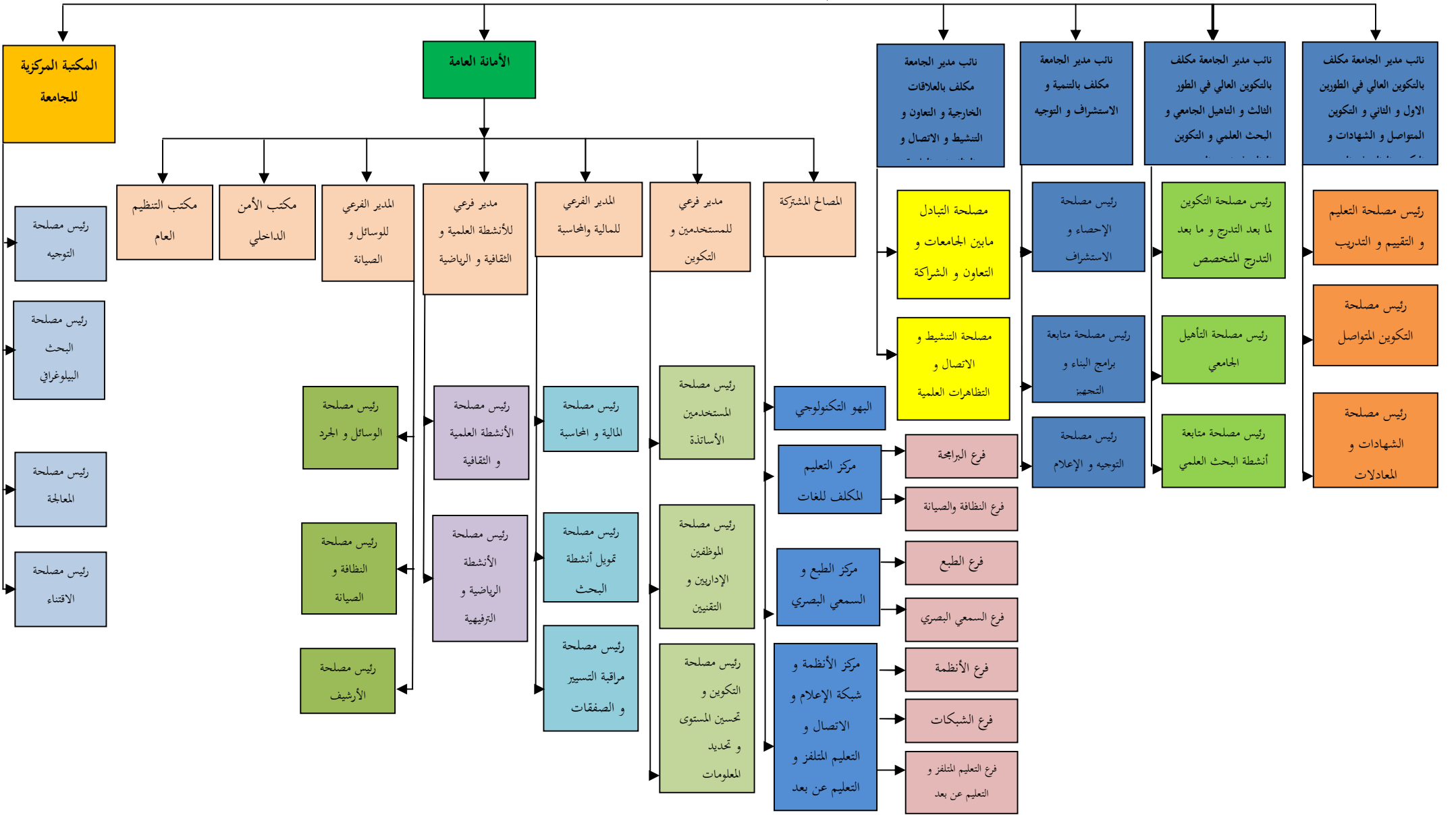
a. Variable dépendante : var02

ملحق رقم (05) : أسئلة المقابلة

- 1- هل يتمتع القائد بثقة عالية في نفسه و قراراته ؟
- 2- هل يوفر القائد المناخ الذي يشعر الموظفون بالارتياح ؟
- 3- هل يحض القائد باحترام الجميع ؟
- 4- هل يحفز القائد الموظفين لتحقيق أداء متميز ؟
- 5- هل يؤمن بأهمية مشاركة هيئة التدريس في عملية التغيير ؟
- 6- هل يشجع القائد على حل المشاكل بطرق جديدة و مبتكرة ؟
- 7- هل يستشير القائد الموظفين نحو الإبداع و التجديد ؟
- 8- هل يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز مهام العمل ؟
- 9- هل يشجع القائد الموظفين على تحمل المسؤولية ؟
- 10- هل يفوض القائد بعض الصلاحيات للموظفين ؟
- 11- ما هي الصعوبات و المعوقات التي تمنع القائد من ممارسة هذه السلوكيات في رأيك ؟
- 12- هل أنت راضي على المستوى الذي حققته تحت إشراف القائد ؟

الملاحق رقم : (06) الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

مدير الجامعة





الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>1</b>	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة
3	المطلب الأول : مفهوم القيادة و نظرياتها
3	الفرع الأول : مفهوم القيادة
10	الفرع الثاني : النظريات و الاتجاهات الحديثة للقيادة
24	المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية
24	المطلب الأول : نشأة و مفهوم القيادة التحويلية
24	الفرع الأول : نشأة القيادة التحويلية
24	الفرع الثاني : مفهوم القيادة التحويلية
26	المطلب الثاني : مبادئ و أنماط القيادة التحويلية
26	الفرع الأول : مبادئ القيادة التحويلية
27	الفرع الثاني : أنماط القيادة التحويلية
28	المطلب الثالث : أبعاد القيادة التحويلية و أهميتها
28	الفرع الأول : أبعاد القيادة التحويلية
30	الفرع الثاني : أهمية القيادة التحويلية
31	المطلب الرابع : متطلبات بناء القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي
31	الفرع الأول : متطلبات بناء القيادة التحويلية

## الفهرس

32	الفرع الثاني : مهام القائد التحويلي في مؤسسات التعليم العالي
35	الفرع الثالث : التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات
37	المبحث الثالث : ماهية الإبداع التنظيمي
37	المطلب الأول : مفهوم و خصائص و أنواع الإبداع
37	الفرع الأول : مفهوم الإبداع
38	الفرع الثاني : خصائص الإبداع
40	الفرع الثالث : أنواع الإبداع
41	المطلب الثاني : مفهوم الإبداع التنظيمي و أبعاده و مستوياته
41	الفرع الأول : مفهوم الإبداع التنظيمي
42	الفرع الثاني : أبعاد الإبداع التنظيمي
44	الفرع الثالث : مستويات الإبداع التنظيمي
45	الفرع الرابع : مراحل العملية الإبداعية
46	الفرع الخامس : تنمية الإبداع التنظيمي
46	الفرع السادس : معوقات الإبداع التنظيمي في المنظمات
48	المبحث الرابع : أثر القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي
48	المطلب الأول : مساهمة التأثير المثالي في تحقيق الإبداع التنظيمي
48	المطلب الثاني : مساهمة التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي
49	المطلب الثالث : مساهمة الاستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي
49	المطلب الرابع : مساهمة الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي
51	خلاصة
52	<b>الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية</b>
53	تمهيد
54	المبحث الأول : الدراسات العربية
64	المبحث الثاني : الدراسات الأجنبية
68	المبحث الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
69	خلاصة
70	<b>الفصل الثالث : الطريقة والأدوات</b>
71	تمهيد

71	المبحث الأول : الطريقة
71	المطلب الأول : مشكلة الدراسة
72	المطلب الثاني : نموذج الدراسة
72	المطلب الثالث : فرضيات الدراسة
74	المطلب الرابع : مجال و حدود الدراسة
74	المطلب الخامس : مجتمع و عينة الدراسة
74	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
76	الفرع الثاني : عينة الدراسة
77	المطلب السادس : أسلوب جمع البيانات
77	الفرع الأول : مصادر جمع المعلومات
77	الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات
80	المطلب السابع : أساليب تحليل البيانات
82	المبحث الثاني : الأدوات
82	المطلب الأول : صدق و ثبات أداة الدراسة
82	الفرع الأول : صدق المحتوى أو الصدق الظاهري
82	الفرع الثاني : ثبات الاستبيان
83	المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة
87	خلاصة
<b>88</b>	<b>الفصل الرابع : النتائج و مناقشتها</b>
89	تمهيد
90	المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة
90	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج السؤال الأول
93	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج السؤال الثاني
96	المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج السؤال الثالث
98	المطلب الرابع : عرض و تحليل نتائج السؤال الرابع
102	المطلب الخامس : عرض و تحليل نتائج السؤال الخامس
111	المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة و اقتراح نموذج للعلاقة
111	المطلب الأول : اختبار فرضيات الدراسة

116	المطلب الثاني : اقتراح نموذج للعلاقة
118	المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة
123	خلاصة
124	الخاتمة
127	المراجع
135	الملاحق
144	الفهرس