



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2021/

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (LMD)

دفعة: 2021

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي

دراسة حالة: شركة مناجم الحديد الجزائرية - تبسة - SOMIFER.spa

إشراف الدكتور:

- فارس قاطر

من إعداد الطالبتين:

- بوطارفة إيناس

- مسعادي شيما

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حمد شفاء	أستاذ محاضر-ب	رئيسا
فارس قاطر	أستاذ محاضر-ب	مشرفا ومقررا
درار يحيي	أستاذ محاضر-ب	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر والعرفان



نحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،
أن منى علينا لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين .
وفي هذا المقام تتقدم بأرقى عبارات الشكر وعظيم التقدير والاحترام
إلى "الدكتور فارس قاطر" التي أمدنا بتوجيهاته القيمة ولم يبخل علينا بمعلوماته
التي ساهمت في إثراء هذا البحث .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لكل أعضاء اللجنة وإلى كل من قدم
لنا يد العون من قريب أو بعيد مراحين من المولى عز وجل أن يجعل ثمرة جهدنا
بعمل نافعاً لغيرنا .

الله

والله اعلم
بما كنا
نعم الله
على العالمين
والله اعلم
بما كنا
نعم الله
على العالمين
والله اعلم
بما كنا
نعم الله
على العالمين

الفهرس

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
أ-و	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوكيات القيادة التحويلية
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة
3	• أولاً: مفهوم القيادة
5	• ثانياً: خصائص القيادة
6	• ثالثاً: أهمية القيادة
	• رابعاً: القيادة ومصطلحات مشابهة لها
9	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول سلوكيات القيادة التحويلية
9	• أولاً: نشأة نظرية القيادة التحويلية
10	• ثانياً: تعريف القيادة التحويلية
11	• ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية
12	• رابعاً: أهداف القيادة التحويلية
	• خامساً: مبادئ القيادة التحويلية
14	المطلب الثالث: أبعاد وأنماط ووظائف ومعيقات القيادة التحويلية
14	• أولاً: ابعاد القيادة التحويلية
17	• ثانياً: أنماط القيادة التحويلية
19	• ثالثاً: وظائف عملية القيادة التحويلية
21	• رابعاً: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية
22	المطلب الرابع: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية
22	• أولاً: عناصر القيادة التحويلية

23	• ثانيا: مراحل عمل القيادة التحويلية
24	• ثالثا: خصائص ووظائف القائد التحويلية
26	• رابعا: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها
28	المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي
28	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي
28	• أولا: تعريف الإبداع
29	• ثانيا: مفاهيم ذات صلة للإبداع
30	• ثالثا: الإبداع التنظيمي
31	المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف الإبداع التنظيمي
31	• أولا: خصائص الإبداع التنظيمي
31	• ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي
32	• ثالثا: أهداف الإبداع التنظيمي
33	المطلب الثالث: أبعاد ودوافع ونماذج الإبداع التنظيمي
33	• أولا: أبعاد الإبداع التنظيمي
35	• ثانيا: دوافع الإبداع التنظيمي
36	• ثالثا: نماذج الإبداع التنظيمي
39	المطلب الرابع: مراحل ومستويات ومعيقات الإبداع التنظيمي
39	• أولا: مراحل الإبداع التنظيمي
40	• ثانيا: مستويات الإبداع التنظيمي
41	• ثالثا: معيقات الإبداع التنظيمي
42	المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي
38	المطلب الأول: مساهمة التأثير المثالي في تحقيق الإبداع التنظيمي
43	• أولا: مساهمة التأثير المثالي في تحقيق الإبداع التنظيمي
43	• ثانيا: مساهمة التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي
44	• ثالثا: مساهمة الاستثارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي

44	• رابعاً: مساهمة الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية "شركة مناجم الحديد الجزائرية ولاية تبسة"	
47	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة
47	• أولاً: تعريف مؤسسة
48	• ثانياً: نشأة المؤسسة
49	• ثالثاً: الهيكل التنظيمي
50	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
50	• أولاً: منهج الدراسة المتبعة
50	• ثانياً: أدوات جمع البيانات
51	• ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
51	• رابعاً: ثبات أداة الدراسة
52	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات العينة
52	المطلب الأول: البيانات الشخصية
53	• أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
54	• ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
55	• ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
56	• رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة
56	• خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
57	المطلب الثاني: وصف وتحليل محور القيادة التحويلية
59	المطلب الثالث: وصف وتحليل محور الإبداع التنظيمي
61	المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
61	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
62	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية
63	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات الفرعية
63	• أولاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية 1.1

64	• ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 2.1
65	• ثالثا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 3.1
66	• رابعا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 4.1
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
70	• أولا: النتائج النظرية
70	• ثانيا: النتائج التطبيقية
71	• ثالثا: اقتراحات الدراسة
73	قائمة المصادر والمراجع
80	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة	01
5	أركان القيادة	02
18	أنماط القيادة التحويلية	03
26	دور ومهام القائد التحويلي	04
28	مستويات القيادة التحويلية	05
35	أبعاد الإبداع التنظيمي	06
49	الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الحديد الجزائرية -ولاية تبسة-	07
53	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	08
54	توزيع عينة الدراسة حسب السن	09
55	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
56	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	11
57	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	12

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح التمييز بين القيادة والإدارة	7
02	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	16
03	سلم ليكارت الخماسي	51
04	نتيجة حساب معامل ألفا كرونباخ	51
05	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	52
06	توزيع عينة الدراسة حسب السن	53
07	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	54
08	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	55
09	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	56
10	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات أبعاد القيادة التحويلية	58
11	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الإبداع التنظيمي	60
12	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	61
13	نتائج نموذج الانحدار البسيط	62
14	نتائج نموذج الانحدار البسيط	63
15	نتائج نموذج الانحدار البسيط	64
16	نتائج نموذج الانحدار البسيط	65
17	نتائج نموذج الانحدار البسيط	66

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
103	استمارة الاستبيان	01
106	معامل ثبات الدراسة (ألفاكرونباخ)	02
107	اختبار التوزيع الطبيعي	03
108	اختبار الفرضيات	04
119	اختبار الفرضيات الفرعية	05

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبحت المنظمات تتعرض للكثير من المتغيرات والتطورات الناتجة عن عصر السرعة اليوم، وتعاني أيضا من صعوبات لمواجهة هذه التغيرات والصعوبات وطرق التكيف معها، لذا يتطلب إيجاد طرق حديثة محل الطرق التقليدية وتوفير الوسائل المناسبة، فالقيادة التحويلية من أهم المتغيرات والمواضيع الهامة، والتي تمثل جوهر العملية الإدارية، فهي تقوم بدور كبير في توجيه المنظمات والأفراد نحو التميز والإبداع، وتعتبر الأداة والوسيلة الناضجة للعنصر البشري نحو انجاز الأعمال بهدف تحقيق أهداف ومبتغاة المنظمة، فالقيادة التحويلية لها تأثير في نجاح وبقاء واستمرار المنظمات والتغيير وإعطاء الأفضل، ولها دور كبير في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة السائدة، فهي تركز على سلوكيات وأفكار وأداء العامل البشري لجعله أكثر فعالية وإعطاء الكثير في الأداء، وبذل مجهودات لإخراج طاقاتهم الابتكارية والإبداعية ودفعهم نحو انجاز أفضل بفاعلية عالية، وزرع الثقة فيهم وتفعيل الأداء لتحقيق الأهداف، وذلك بوجود قيادات إدارية مسؤولة لها القدرة لرؤية ما مدى توفر الإمكانيات وسمات الإبداع والتغيير فيها، ومنه يتطلب توفير الإمكانيات وتبني أساليب تهدف للتعديل والتحسين ورفع مستوى الوعي لديهم من خلال التجديد والابتكار والتطوير بتدريب وتحفيز العاملين لمواجهة التحولات والمستجدات الحاصلة .

وفي هذه الدراسة سنتطرق لمعرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي لدى موظفي شركة مناجم الحديد الجزائرية ولاية تبسة من خلال فصلين، حيث الفصل الأول: جزء نظري خصص لسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، والفصل الثاني: جزء تطبيقي خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

من هنا تبرز إشكالية هذا البحث من خلال طرح السؤال الرئيسي الآتي:

" ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على بناء الإبداع التنظيمي في شركة مناجم الحديد الجزائر

- تبسة-؟"

التساؤلات الفرعية:

انطلاقا من السؤال الرئيسي وبغرض الإلمام بموضوع الدراسة يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

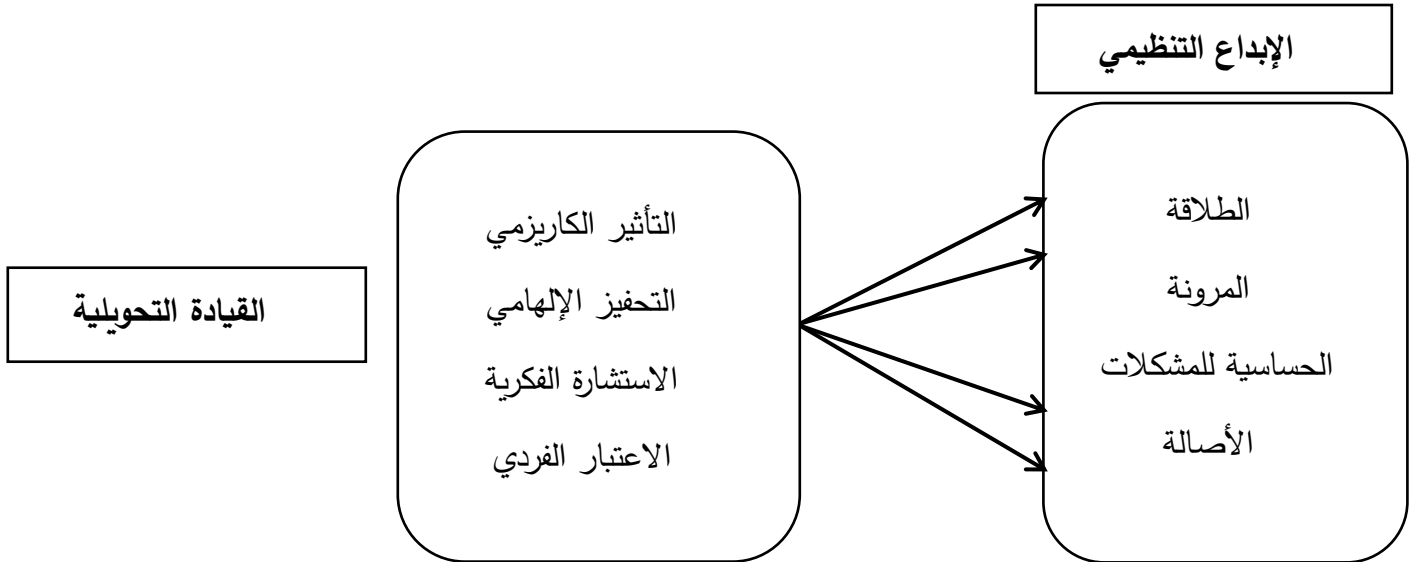
✓ ما هي أبعاد القيادة التحويلية المؤثرة في الإبداع التنظيمي؟

- ✓ ما مدى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هي أبعاد الإبداع التنظيمي؟
- ✓ ما مدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة الإشكالية وتحقيقاً لأهدافها، تم بناء نموذج افتراضي للبحث، والذي يعكس علاقة التأثير بين المتغير المستقر (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الإطار النظري للدراسة

فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة المطروحة في الإشكالية تعتمد الدراسة على الفرضيات

التالية:

الفرضية الرئيسية: وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الفرضية الرئيسية الآتية:

✓ تأثر القيادة التحويلية على بناء الإبداع التنظيمي

ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ هناك تأثير للتأثير الكاريزمي على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

- ✓ هناك تأثير للتحفيز الإلهامي على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- ✓ هناك تأثير للاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$
- ✓ هناك تأثير للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

- أنها تجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهما القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وأهميتهما في تطوير المنظمات والاستجابة للتغير المستمر والسريع الذي تفرضه المتغيرات البيئية المعاصرة.
- تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة العلمية في إثراء المعرفة والتراث العلمي الإداري بإطار نظري يتناول العلاقة التأثيرية لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية على بناء الإبداع التنظيمي.
- أما الأهمية التطبيقية تكمن في معرفة واقع هذا النمط القيادي، ومحاولة لفت انتباه القائمين على المنظمات المختلفة حول أهمية هذا النمط من القيادة وضرورة تبنيه داخل المنظمات وهذا من أجل زيادة فرص تحقيق الإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن تقديم منهجية واضحة للقادة تمكنهم من ممارسة هذا النمط من القيادة داخل منظماتهم.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة الإبداع التي وصلت إليها شركة مناجم الحديد الجزائرية ولاية تبسة.
- إبراز مساهمة القيادة التحويلية كمفهوم حديث المنظمات وأسلوب إداري جديد في تحقيق الإبداع التنظيمي في شركة مناجم الحديد الجزائرية ولاية تبسة بشكل خاص، والمنظمات الأخرى بصفة عامة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تقيد قيادات الشركة في تحسين مستوى ممارستهم لنمط القيادة التحويلية من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي.
- معرفة مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى القادة في شركة مناجم الحديد الجزائرية ولاية تبسة.
- معرفة مستوى الإبداع التنظيمي في شركة مناجم الحديد الجزائرية ولاية تبسة.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد القيادة في المنظمات الاقتصادية على تبني نمط القيادة التحويلية والذي يشجع ويدعم الإبداع التنظيمي.

- توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية "التأثير الإلهامي، الاعتبارية الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحقيق الإلهامي وأبعاد الإبداع التنظيمي.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** قد اقتصر البحث على دراسة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على بناء الإبداع التنظيمي في شركة مناجم الحديد الجزائرية ولاية تبسة.

- **الإطار المكاني:** تمت الدراسة شركة مناجم الحديد الجزائرية ولاية تبسة

- **الإطار الزمني:** من خلال القيام بعدة زيارات للمؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات اللازمة وتوزيع استمارة استبيان على الأفراد.

أسباب اختيار الدراسة:

هناك مجموعة من الدوافع لاختيار الموضوع ومن أهمها:

- حداثة موضوع القيادة التحويلية وقلة الدراسات حولها.
- الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بالإبداع التنظيمي.
- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- محاولة الربط بين متغيري الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر مشكلة الدراسة، تم الاعتماد في الفصلين النظريين على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة.

وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجهة لعينة من العمال الخارجيين وعينة من زبائن المؤسسة

محل الدراسة، ويضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS 26.

صعوبات الدراسة:

اعتراض هذا العمل بعض المشاكل يمكن إبراز أهمها:

- ✓ النقص في المراجع المتعلقة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- ✓ حداثة موضوع القيادة التحويلية وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع.

تقسيمات الدراسة:

بناء على الأهداف الأساسية للموضوع واستنادا للإشكالية المطروحة وكذلك الإجابة على التساؤلات

المطروحة سابقا، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- الفصل الأول: الإطار النظري لسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي.
- الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية (شركة مناجم الحديد الجزائر تبسة).

الدراسات السابقة:

1- موضوع الدراسة هو سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية أطروحة دكتورا طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة غرداية، 2019-2020.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الابتداع التنظيمي، تم فيها اختيار جامعة غرداية من أجل دراسة الحالة، وقائمة إلى التعرف على دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وممارسة الإبداع التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة فيها أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة وأيضا ممارسة لإبداع التنظيمي مرتفعة، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في كل من درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية

ودرجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس والسن والخبرة والمهنة، فيما لا توجد فروق فيهما تبعا للمستوى التعليمي، وأوصت الدراسة بزيادة توجيه وتدريب القيادات الإدارية بالجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات الجامعية على ضوء مدخل القيادة التحويلية في ضل بيئة تتصف بالتغيير الدائم .

2- موضوع الدراسة هو القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري دراسة ميدانية على قطاع الاتصال في السودان في الفترة 1993 - 2010م، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2012

- إشكالية الدراسة: ما هو تأثير تبني نمط السلوك القيادي التحويلي على مستوى الإبداع الإداري في شركات الاتصالات العامة في السودان؟

تهدف هذه الدراسة للكشف وللتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومستوى الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات في السودان، وذلك من خلال الكشف عن مستوى السلوك القيادي التحويلي والإبداعي لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات العامة في السودان ومستوى القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ومنه خرج الباحث بتوصيات عامة تؤكد على الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية، وتعزيز مفهومها لدى القيادات الإدارية ونشر وتعزيز مفهوم الإبداع كبديل لمفهوم الفاعلية، كما قدم توصيات خاصة بالشركات موضع الدراسة لمعالجة أوجه القصور التي ظهرت من خلال البحث .

3- موضوع الدراسة هو القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين، انطبقت الدراسة في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، إذ اشتملت الدراسة العاملين المدنيين فقط وتوصلت الدراسة لنتائج منها وجود خصائص وسمات القيادة التحويلية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادة الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي الناجح وامتلاك رؤوسها لقدرات إبداعية كما أوصت الدراسة بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات وخصائص القائد التحويلي الإبداعي فضلا عن تشجيع وتدريب القيادات المدنية على الأهداف الكلية للمنظمة.

**الفصل الأول: الإطار النظري لسلوكيات القيادة
التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي**

تمهيد:

تعتبر المنظمات القيادة التحويلية من أهم وظائفها، لأنها تعد عنصرا حيويا في حياة واستمرارها والتي لها تأثير كبير على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال توجيه وتنسيق جهود المرؤوسين، لذا زاد الاهتمام بها وأصبحت المنظمات بحاجة إلى قادة يعملون على الإقناع وإرسال رسالتها ورؤيتها المستقبلية بوضوح، وتحفيزهم وتنمية قدراتهم الإبداعية والتغيير للأفضل، فالقيادة التحويلية سلوك قائم على بدور القائد في المنظمة من خلال إبراز قدراته وخبراته على توجيه العاملين لتحقيق الإبداع التنظيمي قصد ضمان الريادة.

ومنه سنتطرق في هذا الفصل لماهية القيادة التحويلية بالإضافة للإطار النظري للإبداع التنظيمي لذا قصمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية للقيادة التحويلية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيم للقيادة التحويلية

القيادة ظاهرة قديمة أضحت محورا هاما ترتكزه الموارد البشرية، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات، حيثما كانت هناك جماعة تضم أفراد توزعوا العمل بينهم كانت هناك قيادة تتولى التنسيق لجهودهم، وقد تمكنت بعض المجتمعات من التقدم والرقي بفضل قيادة واعية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية؛ عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، لذلك سيتم التعرض في هذا المبحث على كل من مفاهيم أساسية حول القيادة ونشأة نظرية القيادة التحويلية ومفهومها وأهداف وعناصر القيادة التحويلية ووظائفها ومعيقاتها .

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

لقد ادى اهتمام الكثير من العلماء والكتاب بدراسة موضوع القيادة إلى الاختلاف في تحديد مفهومها ومنه سنتطرق لمفهومها ومفاهيم مشابهة لها.

أولاً: مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال وجود عدد من التعاريف التي المقدمة من الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتها:

➤ "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. ومن هنا نذكر مرة أخرى أن التأثير على سلوك الأفراد والجماعات بحاجة إلى قائد وليس مدير"¹.

➤ وعرفها جيمس جريبين (James gribbin) " بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف، معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة"².

¹علاء فرح طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجية للنشر، ط 2010، 1، ص25.

² ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص92.

➤ وكذا عرفها Kahn "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"¹.

وتعرف على " أنها عملية التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة"¹.
ومن هذه التعاريف نستنتج أن القيادة هي "القدرة على التأثير على الآخرين سواء أفراد أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة في العمل "

من خلال ما تطرقنا له يتضح للقيادة عدة أركان تقوم على أساسها وهي كالتالي:²

القائد: هو شخص، عضو من أعضاء جماعة التنظيم، وتتوفر فيه مجموعة من الصفات والمميزات والقدرات والإمكانيات المتعددة، التي تجعله يتفوق على أي عضو من أعضاء الجماعة في حجم وقوة وقيمة قدراته، وإمكانياته التنظيمية، والقدرة على إحداث عملية التأثير والتأثير بين هذا القائد وأتباعه.

المرؤوسين: باعتبارها ظاهرة وحتمية، تتكون من قائد ينطوي من مجموعة الأفراد الذين يشكلون أعضاء جماعة المنظمة الإدارية، وتكون في ذات الوقت مجموعة مرؤوسين القائد الإداري، ويرتبطون به بعلاقة الطاعة والولاء التي تستمد مصدرها وأساسها من داخل أعضاء جماعة المنظمة، ومن داخل عناصر نظام المنظمة الإدارية وليس قوة أو سلطة عليا خارجية عن المنظمة.

الموقف: لكل قيادة إدارية موقف ومحيط يحيط ب عملية ممارستها، ويتكون هذا الموقف من مجموعة الاعتبارات والمقتضيات والظروف الملائمة، التنظيمية والاجتماعية والإنساني والعملية التي تؤثر في القيادة الإدارية مثل المستوى القيادي الذي يحتله القائد، طبيعة ونوعية المنظمة، وخصائص وطبيعة وهوية المرؤوسين الخ كل ذلك يتشابك ويتفاعل ليجسد ويكون الموقف القيادي.

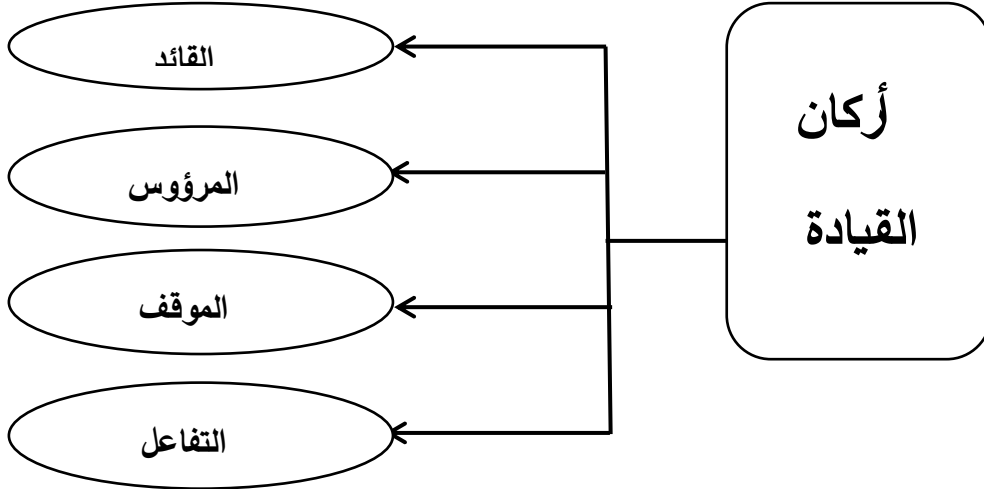
التفاعل: ركن يخلق ويعمل باستمرار وانتظام، بين القائد والمرؤوسين، وبين الموقف الإداري هو الآخر الذي يعمل على إحداث التوحيد والتنسيق والدفع والحركة للنشاطات والجهود، وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك.

¹ محمد حافظ حجازي، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار هناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص22.

² كمال حمدي ابو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص144.

ونستخلصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أركان القيادة



المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على أركان القيادة.

ثانياً: خصائص القيادة

إن القيادة ضرورية للتفاعلات بين القائد والمرؤوسين، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للمرؤوسين في سلوكهم ومواقفهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وهذا يعني أن القيادة نشاطات وتأثير وتعاون وهدف حيوي لهذا يمكن حضر خصائصها فيما يلي:¹

- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكو نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناءا لا تجريبيا.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطوا لأجل تحقيق الهدف المنشود.
- القيادة تعاون وعلى القائد إن يبيث روح التعاون بين المرؤوسين خاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

¹محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص65.

ثالثا: أهمية القيادة

يمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في أنها:¹

➤ تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.

- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - تسيطر على مشكلات العمل وتحلها وتحسم الخلافات وترجح بين الآراء.
 - تنمي وتدريب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- وتكمن أهميتها أيضا في:²

- كسب تعاون ونفاهم أفراد المجموعة وإقناعهم بان تحقيق أهداف المنظمة نجاحا شخصيا لهم وتحقيقهم للأهداف الشخصية.
- تحقيق التجانس والتوافق بين الحاجات ورغبات أفراد المجموعة، وإمكانيات واحتياجات المنظمة التي ينتمون إليها وبذلك ترفع الروح المعنوية للجماعة.
- إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه مبنية على التفاهم المتبادل ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعد وتعقد الأهداف التنظيمية.

رابعا: القيادة ومصطلحات مشابهة لها

هناك عدة مصطلحات مشابهة ومقاربة لمفهوم القيادة من خلال:

- 1 - **القيادة والإدارة:** تعني الإدارة كما عرفها هنري فايول (Fayol): بأن تتبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب³. بينما القيادة عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم، لتحقيق أهداف معينة ومن هنا فإن مفهوم الإدارة في جوهره أشمل من القيادة.

¹ وسام البواب، أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص39.

² محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص20.

³ جمال حرار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص26.

- ويرى ماكورميك (Macormik): أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق في طبيعة ما يعني به كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع.¹

وهناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان فحسب كوتر (koiter) فإن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين، ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تتجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد.²

جدول رقم (01): يوضح التمييز بين القيادة والإدارة.

النشاط	القيادة	الإدارة
تصميم برنامج/ جدول الأعمال	تحديد الاتجاه/ تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤية.	التخطيط وإعداد الموازنات، وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج
تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	توحيد اتجاهات الأفراد، استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل ك فريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها.	التنظيم والحصول على الأفراد، وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظام لمراقبة التنفيذ.
تنفيذ الخطط	التحفيز والتشجيع، حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.	الرقابة وحل المشكلات، مطابقة نتائج الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.
النتائج	إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسن الموقف التنظيمي للمنظمة.	تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعلماء والعاملين.

المصدر: سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدراس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص24.

¹ سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدراس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص23.

² حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص418.

يتضح من خلال الجدول والمتمثل في التمييز بين القيادة والإدارة إن هناك اختلافات بين القيادة والإدارة وذلك من خلال النشاطات التي تتبعها كل منهما حيث أن من منظور نشاط (تصميم برنامج/ جدول الأعمال) تقوم القيادة بتحديد الاتجاه، تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة...؛ على اختلاف الإدارة التي تركز على التخطيط وإعداد الموازنات، وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية... أما فيما يخص نشاط (تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج) فتركز القيادة على توحيد اتجاهات الأفراد، استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال...، من جهة أخرى تقوم الإدارة بالتنظيم والحصول على الأفراد، وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد...؛ بالإضافة إلى (تنفيذ الخطط) تركز القيادة على التحفيز والتشجيع، حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير...، أما الإدارة فتركز على الرقابة وحل المشكلات، مطابقة نتائج الخطط والتعرف على الانحرافات...؛ أما فيما يخص (النتائج) تركز الإدارة على إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة...، فتركز الإدارة على تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة.....

2 - القيادة والرئاسة:

- الرئاسة هي مباشرة مهام ووظائف التنظيم اعتمادا على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي علاقة رسمية، تحددها اللوائح والأوامر والقوانين الداخلية، حيث يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له؛ وعليهم الالتزام بها وإن خالفوا الأوامر تعرضوا للمساءلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسة وسلطة خوفا من العقاب¹.

بينما القيادة هي قدرات طبيعية كامنة في الفرد ترتبط بشخص ولا تعتمد على السلطة، كما في حالة الرئاسة وإنما تعتمد بشكل أساسي على سلطة الثقة والقدرة على الإقناع والافتناع.

¹صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، ص58.

3 - القيادة والزعامة

- تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر، من جانبهم وعن إقناع بأنها أهداف خاصة¹.

ومن خلال التعريف يتضح أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وإن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول سلوكيات القيادة التحويلية

المؤسسات في العصر الحالي كل ما تحتاجه بما يسمى القيادة التحويلية، لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة حتى تستطيع الاستمرار والبقاء، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على نشأة القيادة التحويلية بالإضافة إلى مجموعة من تعريفاتها إلى جانب أهميتها وأهدافها.

أولاً: نشأة نظرية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية نظرية أساسية في القيادة الإدارية، سميت تحويلية لان القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات ارقى وأعلى وتحقيق الإبداع من حيث الأداء والكفاءة والإنتاجية، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتصدي لما كان فيها من تصور ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر وأكفأها على مواجهة تحدياته².

ظهر مفهومها في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين وبالتحديد في عام 1978 م على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكية جيمس "ما كروجر بيرنز"، في كتابه القيادة الذي يصنفه من قبل الكثيرين كأفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق، ولكن روبرت هاوس كان قد كتب في عام 1976 عن القائد الكارزما تأكيد الشخصية الجذابة سابقا بيرنز مما دفع ببعض الكتاب لاعتباره بأنه الممهّد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية، التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكاريزماتية على

¹ سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الانتاجية للمؤوسين لمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد لخضر، باتنة، 2008، ص20.

² صالح بن محمد الربيعية، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص30.

أساس نظرية ماكس ويبر 1947، عن الأفراد الذين يمتلكون ملكات خاصة أهمها القيم والأخلاقية، وجاء بينرنز بعد هاوس ليعيد النظر أيضا فيما كتبه ويبر ويقرر بان ما كان ويبر يتحدث عنه كقائد ذي شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه ولكنه لا يسيطر عليهم عبر قيادة بيروقراطية، وإنما بواسطة الأخلاق وإعلاء قيم الحرية والعدالة والمساواة لما فيه خير للجميع، وقد وضع بينرنز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة وقد يحول القادة لوكلاء للأخلاق، وقد بلغت الأبحاث التي كتبت في هذا الموضوع كما نكر باس حوالي المائتين بحث لدراسة اثر القيادة التحويلية من نواح متعددة تشمل تأثير القيادة على رضا العاملين، وتأثيرها في نجاح أو فشل المنظمة، وكذلك تأثيرها في تحديد السياسات التي تحكم المنظمات¹.

ثانياً: تعريف القيادة التحويلية

كثرة وتعدد الأبحاث على مصطلح القيادة التحويلية مما تعدد مفهومها وعلى الرغم من اختلاف التعريفات لهذا المصطلح إلا أنهم يتفقون في المفاهيم العامة له، ومنه ما يلي أهم التعريفات للقيادة التحويلية:

- " هي نمط قيادي ييسر معاودة تحديد رؤية الناس ورسالتهم وتحديد التزامهم بروح المهنة ومعاودة تعديل بنية الأنظمة التي يعملون في ظلها من اجل تحقيق الهدف المطلوبة"².
- " bass1988 عرفها بأنها " تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية كالحرية والعدالة الانسانية التي يجب أن تتبع بالأساس من اختلاق وقيم القائد"³.
- ويرى Trofino 2000 "تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها"⁴.

¹ماجدة بنت ابراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص98.

²منيرة محمد العرايضة، نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية، رسالة معلم، المجلد 49، العدد الثالث، 2011، ص38.

³صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوغريج، أطروحة دكتوراه، جامعة علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018، ص57.

⁴شريف أحمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص18.

➤ " كما تعرف أيضا بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام للطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة¹.
 ➤ أشار فيرهولم إلى أن القيادة التحولية هي " القيادة التي تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، التحفيز، والروح المعنوية، وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن:

"القيادة التحولية هي تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".

ثالثا: أهمية القيادة التحولية

لاقت القيادة التحولية اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين خلال الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهرة، ومن أحدث مداخل القيادة ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

➤ إن القيادة التحولية تدعم وتضع قيما للمنظمة وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير الأداء ضمن نسق متكامل ومتراط، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلية للتغيرات الداخلية والخارجية³.

➤ إن القيادة التحولية لا تتأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتعمل على تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا⁴.

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007، ص290.

² صالح بن محمد الربيعه، مرجع سابق، ص ص30-31.

³ محمد ابراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص33.

⁴ صورية بوطرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص90. نقلا عن: العمري عبد الله مهدي: تأثير القيادة التحولية على

➤ تظهر أهميتها في اهتمامها بإحداث نقلة فرعية متكاملة في جوانب العمل في المؤسسة، بدءاً من خططها ورؤيتها وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى؛ فينعكس على عملياتها ومدخلاتها وأساليب تنفيذ العمل وآلياته وبرامجه وبمخرجات العمل ورضا المستفيد والعاملين فيها وهي بذلك تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون¹.

➤ أصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يكون قريباً من المستوى القاعدي للمنظمات، ويحاول الرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، ويسعى لتنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وأن يكون مؤمناً بتوجهه نحو المهمة المنتظرة، وأن يتميز بالكفاءة والبراءة والطموح والاستقامة؛ من خلال استثارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية. ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم هذا ما ينطبق تماماً على نمط القيادة التحولي، فهذا الأخير يوائم مع عصر المعلومات والتنافسية الشديدة خاصة في ظل بروز معايير جديدة للتنافسية بين المنظمات، محورها الرئيسي هو المورد البشري وما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات، وكل ما تعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة².

رابعاً: أهداف القيادة التحولية

هناك مجموعة من الأهداف الجوهرية على القائد التحولي الالتزام بها وهي على النحو التالي³:

1 - تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ الثقافة المهنية.

الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008، ص 27 - 28.

¹ سعيد عبد الله آل الغامدي، مرجع سابق، ص 23.

² فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 113.

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحولية على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 260.

2 - تعزيز تنمية العامل، فدافعية العاملين لتميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها شكل فوري¹.

3 - تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية وتحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها².

4 - مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، بطريقة أكثر فعالية فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات³.

خامساً: مبادئ القيادة التحويلية

ترتكز القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين وأهمها ما يلي:4

- 1 - **النظر للمؤسسة كنظام:** اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.
- 2 **إيجاد استراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الاستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية، الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2012، ص36.

² محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سابق، ص35.

³ محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016، ص36.

⁴ سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (نموذج مقترح)، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007، ص24 - 26.

3 - تأسيس نظام إداري وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4 - تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم حيث ينبغي على القائد التحويلي، وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

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

6 - تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، النشاطات، النتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العمليات الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

المطلب الثالث: أبعاد وأنماط ووظائف ومعوقات القيادة التحويلية

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية على الربعة عناصر أطلق عليها " four I " حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني "I" وهي:¹

1 - التأثير المثالي (الكاريزمي) Influence idéalisée:

إذ يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين وترتيب أولويات المهمات، وتحديد الواجبات الأكثر أهمية ونشر الإحساس برسالة المنظمة فالقائد الكاريزمي يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدره عالية على الإقناع وي طرح رؤى وأفكارا عن مستقبل المنظمة فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم، من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين².

¹ لبال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بحافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص36.

² شريف أحمد حسن عباس، مرجع سابق، ص21.

2 - الاستثارة الفكرية Intellectuel stimulation:

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين وفيها يبرز قدرة القائد على بناء وعي عالي بالمشاكل وحلها مما يجعل من المرؤوسين أشخاصا مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم على أساس أن التحفيز، سيعزز الذكاء والرشادة، وتأطير المشكلات وإيجاد الحل المنطقي لها، وتناول المرافق القديمة تناولا جيدا ويتم تحدي المرؤوسين فكريا ليقوموا بمحاولة إيجاد مداخل جديدة ويراعى عدم تقديم النقد الساخر للمرؤوسين¹.

3 - النظرة الفردية (الاعتبار الفردي) Considération individualisée:

حيث يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا لكل فرد في المنظمة، فيعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه، فيصير كمدرّب وموجه وصديق، ويعطيهم الثقة والاطمئنان ويحسن الاستماع إليهم ويرى أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى بل صاحب الأذن المصغية وأن عبقرية القائد ليست في الانجازات الشخصية، بل في اكتشاف مواهب العاملين إذ أنه ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم، ويحلها ويتنبأ بها دون أن يشعرهم أنهم تحت المراقبة فيوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية علاوة على اضطلاعهم بدور الموجه والمعلم لهم².

4 - الحافز الإلهامي Motivation inspirationnelle:

يصف الحافز الإلهامي قدرة القادة على تحفيز التابعين وإلهامهم في بناء الثقة وإثارة الحماس في المجموعة من خلال البعد الإلهامي، ويسعى القائد التحويلي لحفز التابعين ليصبحوا أكثر التزاما بالأهداف والرؤى المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة ويستخدم هذا النوع من القادة كذلك الرموز والاستعارات والنداءات العاطفية المؤثرة والمبسطة لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب في الوصول إليها³.

¹ شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحولية والقيادة التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 73، 2009، ص129.

² هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحولية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام بالإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والفنية، المجلد (12)، العدد (03)، 2017، ص617.

³ سعيد بن مرزوق العتيبي، أثر القيادة التحولية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد (310)، عدد (01)، 2016، ص217.

5 - التمكين Emprouvement :

يعتبر التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسية الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث تقوم فكرة التمكين على إعطاء المرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا وقدرة اتخاذ القرارات وتشجيع الأفكار وممارسة المبادرة والخيال، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة النهائية لاتخاذ القرار، يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية وبخاصة القرارات وهذا يتم بهدف تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء، ومشكلاتهم واحتياجاتهم لأن القادة والموظفين في المستويات الدنيا هم أكثر فعالية وأكثر تأثيرات خاصة إذا كانت معلومات القائد عن المشكلة محدودة، ففكرة التمكين تقوم على المشاركة والتشاور بعيدا عن النموذج التقليدي للقيادة ويركز على التوجيه المركزي ومركزية القرار¹.

جدول رقم (02): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد	السمات المصاحبة
التأثير الكاريزمي (الكاريزما)	<ul style="list-style-type: none"> • الرؤية. • الصدق. • التكامل.
الحافز الإلهامي	<ul style="list-style-type: none"> • الحماس .الالتزام بالأهداف. • الاتصالات.. الرؤية. • النصح والإقناع.
الاستشارة الفكرية	<ul style="list-style-type: none"> • العقلانية. • حل المشاكل. • الإبداع
الاعتبارات الفردية	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام الشخصي. • المساواة. المتابعة. • الاستماع. التمكين.

المصدر: محمد صادق الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص78.

¹صياحي الأخضر، مرجع سابق، ص77.

- يمثل الجدول التالي السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية والتي تشمل بعد التأثير الكاريزمي والذي يضم السمات التالية (الرؤية، الثقة، الصدق، مشاركة، التكامل، القوة) وبعد الحافز الإلهامي المصاحب للسمات الآتية (الحماس، الاتصالات، الالتزام بالأهداف، الرؤية، النصح والإقناع) إلى جانب بعد الاستشارة الفكرية سماته (العقلانية، حل المشاكل، الإبداع) وأيضا بعد الاعتبارات الفردية (الاهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الاستماع، التمكين) ...

ثانياً: أنماط القيادة التحويلية

ذكرت عدة أنماط للقيادة التحويلية نذكر منها ما يلي:

1 - القيادة العقلانية Intellectual leadership :

القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع؛ من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية، لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار الفلسفة، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفقاً لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع¹.

2 - القيادة الإصلاحية Correctif leadership :

إن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلب لمهارات أساسية استثنائية وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية².

¹ الهاللي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر، مجلد (07)، العدد (21)، 2001، ص14.

² عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص29.

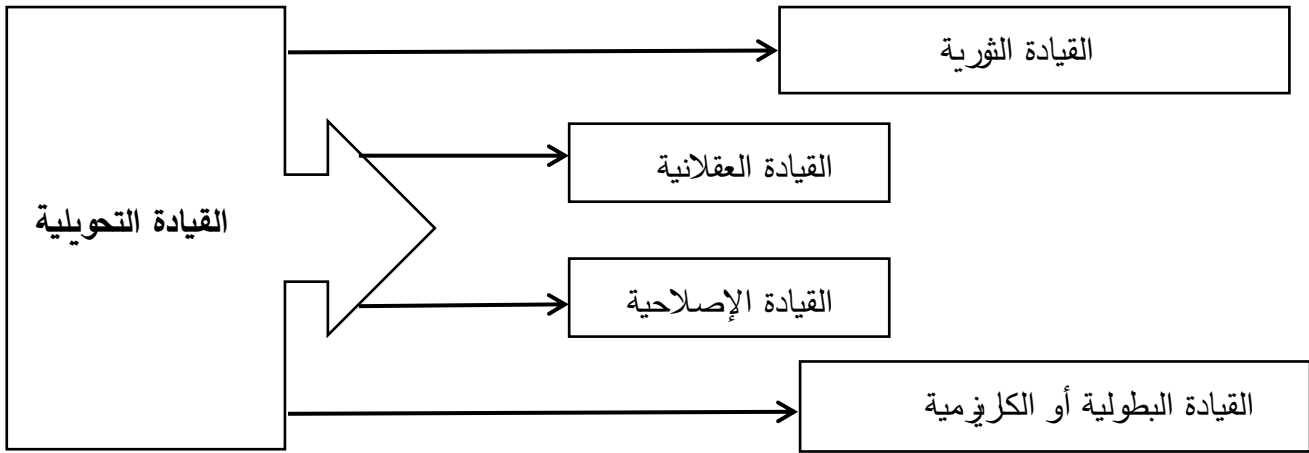
3 - القيادة الثورية Reform leadership :

تعني إحداث تطور شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر بيرنز من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة وهي مكرسة تماماً لتحقيق ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت¹.

4 - القيادة البطولية أو الكاريزمية

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للإتباع لفرط تأثرهم بها وأفضل مثال: ذكر بيرنز لهذه الشخصية هو "نبي الله موسى عليه السلام"، الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة بني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد².

الشكل (03): أنماط القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الهلالي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر، مجلد (07)، العدد (21)، 2001، ص14.

¹ رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014، ص24.

² بلال فوزي جبارة الآغا، مرجع سابق، ص36.

يتضح من خلال الشكل التالي أن هناك عدة أنماط لقيادة التحويلية والمتمثلة في (القيادة العقلانية، القيادة الثورية، القيادة الإصلاحية وأيضاً القيادة البطولية أو الكاريزمية) حيث تختلف هذه الأنماط من مؤسسة لأخرى ومن قائد لأخر.

ثالثاً: وظائف عملية القيادة التحويلية

حدد " الهواري 1999، 71" وظائف القيادة التحويلية بالتالي:¹

1- إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويتجلى ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بضرورة التغيير والحاجة الكبيرة له، وإثارة الرغبة لدى العاملين بتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، مما يدفعهم لركوب موجة التغيير وتحسس أهميتها ودعمها، ويعمل القائد التحويلي للنهوض بمروسيه نحو تحقيق إنتاجية عالية تفوق كل التوقعات على المستوى الشخصي والنظمي، فالقائد التحويلي يعتبر وكيلاً للتغيير وعاشقاً للمخاطرة المحسوبة التي تنقل المنظمة من حالة الاستقرار والركود إلى حالة التطور المستمر كذلك يتصرف على ضوء القيم والأخلاق الاجتماعية، ويعتبر التعلم بحراً لا نهاية له، ويحث على أن يتعلم الجميع من أخطائهم بقدر ما يتعلمون من أخطاء الآخرين.

2- صياغة الرؤية والرسالة:

تعتبر الرؤية التي يمتلكها القائد من أهم مقومات القيادة الناجحة، وتتمثل هذه الرؤية بالعوامل التي تضيف المعنى والغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، وتعتبر هذه الرؤية أساساً لكل عمل يقوم بها القادة التحويليين، فإنجاح عملية التغيير يتطلب تشكيل صياغة واضحة وإيصال رؤية ثابتة عن الوضع المستقبلي الذي تطمح المنظمة بالوصول إليه، كذلك فإن إدارة التغيير الناجح تتطلب صياغة وإيصال رؤية مستقبلية كأحد أهم عناصر هذه الإدارة، ومن الجدير بالذكر أن القائد التحويلي يعمل جاهداً للارتقاء بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى اعلم مستويات النجاح الذي يرى أنه سيوفر للجميع نقلة نوعية تلبي الحاجات والتطلعات، مع مراعاة حاجة الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير والآثار المترتبة على ذلك .

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

ويقصد به تلك الأفكار التي سبق وأن جريت في ظروف مشابهة وأثبتت فعاليتها وملاءمتها للظروف والواقع العلمي الذي تمر به المنظمة، حيث تمثل هذه الأفكار النموذج المناسب للتغيير والمسار الفعال الذي

¹محمد ياسين حسون، مرجع سابق، ص 44 ص 45.

يمكن تحديده من خلال وضع الأولويات والاختيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أقصى فاعلية ممكنة. ويؤكد "Kotter 1996" أهمية الرؤية المشتركة في التغيير التنظيمي، وفي ربط الأفراد بعضهم ببعض، وتوحيد جهودهم بطريقة فعالة، ويشير إلى أن الرؤية توضح مسارات التغيير وتساعد الأفراد في اتخاذ القرارات السليمة وإتباع الإجراءات الصحيحة، حتى وإن كان التغيير يبدو صعبا في البداية.

4- صياغة الاستراتيجية الجديدة:

بغية تحقيق الرؤية التي وضعها القائد التحويلي وأداء الرسالة التي أعدها، فلا بد من إتباع استراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار التهديدات المحتملة والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف، وتكون قادرة على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم، وتتطلب الاستراتيجية الفعالة للتغيير خلق نوع من التحالف مع مجموعة من العاملين في المنظمة ومنحهم بعض السلطات لقيادة التغيير والعمل ضمن فريق واحد، إضافة إلى الحاجة إلى تسخير كل الطرق والوسائل بغية إيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية.

5- زيادة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

مهما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مناسبة، ومهما كان الأداء جيدا، فبكل الأحوال لا يمكن تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجيات الجديدة، ويعود ذلك إلى الظروف الراهنة أصبحت تتطلب مزيدا من الالتزام بهذه الاستراتيجيات الجديدة، ويعود ذلك إلى الظروف الراهنة التي أصبحت تتطلب مزيدا من الالتزام بهذه الاستراتيجيات الجديدة، وهنا يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على ترويج أفكار بين العاملين في المنظمة، إضافة إلى الحاجة إلى زرع الحماسة في نفوسهم لتبني تلك الأفكار، وللقيام بذلك لابد من إيجاد ثقافة جديدة تخلق الرغبة لدى العاملين، فنجاح التغيير يكون بمدى الالتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وتترجم هذه القناعة على شكل دعم وموازنة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والالتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

رابعاً: التحديات التي تواجه القيادة التحولية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادة التحولية العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي:¹

1 - شدة المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المؤسسات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكثر حصة في السوق وذلك من خلال خلق ميزة تنافسية، ومن هنا أصبح على القيادة التحولية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بالموقع في السوق، وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير، الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2 - تداعيات العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محددة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية لمواجهة هذا التحدي فإن على القيادة التحولية يجب أن تكون مستعدة لمواجهة هذا النوع من التحدي، العولمة ذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق الموائمة مع المناخ شديد المنافسة.

إن القيادات العالمية في تكاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتسمى من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف واستثمار الأموال المعطاة.

3 - الاستخدام الأمثل للموارد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسوء المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادة التحولية وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادة التحولية عدم

¹ بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، قسنطينة، ص 83 - 85.

ترك أي فرصة تضییع وعدم 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 والتميز عن الكثير من المؤسسات كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات وعقد الصفقات وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية ومن هنا بدأ القادة الإداريين التحويليين يسعون لتجسيد معايير الجودة.

5 - اتخاذ القرار في عالم التميز:

يقسم اتخاذ القرار بأنه يتم في عالم متغير غير مستقل، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلة وإستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، وإن التحدي أمام القيادات في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي يتم وضعها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية، والرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات.

المطلب الرابع: المرتكزات الفكرية للقيادة التحولية

أولا: عناصر القيادة التحولية

حدد سيرجوفاني (serjiovani) خمس عناصر أساسية للقيادة التحولية وهي:¹

القيادة الفنية: وهي تلك التي تتضمن أساليب إدارية سليمة.

القيادة الإنسانية: وهي تلك القيادة التي تحتوي على الطاقات الاجتماعية والإنسانية.

القيادة الرمزية: تتضمن التأكيد على تشكيل الأهداف والسلوك اللازم لتحقيقها.

القيادة التعليمية: والتي يظهر فيها القائد خبرته المعرفية عن العمل.

القيادة الثقافية: والتي تعمل على قيام القائد بتحديد وتوضيح المعتقدات والقيم الثقافية والتي تمنح المؤسسة هويتها.

¹ جمال حسن غنيم، القيادة التحولية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109، 2005، ص15.

ويشير سيرجوفاني إلى أن الأبعاد الفنية والتعليمية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة على التحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي تساعد المؤسسة على التميز.

وهناك أربعة عناصر أساسية أخرى للقيادة التحويلية:¹

الجاذبية: يتصف بهذا العنصر القائد الذي يتوافر لديه القدرة على إيصال رؤية معين إلى المرؤوسين، وإن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، فضلا عن الاهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوك المشترك.

الاستشارة العقلية: يتصف بهذا العنصر القائد الذي يتوافق لديه العقلانية في حل المشكلات، إذ يهتم القادة بتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرائق التي ينجزون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح وكم ثم فإنه يشير إلى الموقف الذي يستشير فيه القادة جهود مرؤوسيهم ليكونوا مبدعين مبتكرين.

الاعتبار الفردي: يتصف بهذا العنصر القائد الذي يعطي اهتماما شخسيا للمرؤوسين الذين يتم التعامل معهم بطرق مختلفة تأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات الفردية، إذ يعامل كل شخص كفرد قائم بذاته، ولكن بعدالة. **الإثارة (الإلهام):** وفيه يكون القادة رمزا لزيادة الوعي والفهم بأهداف المرغوبة المتبادلة إذ إن أفعالهم تؤثر في المرؤوسين وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم وهي تشبه الجاذبية الشخصية الكاريزما تماما.

ثانيا: مراحل عمل القيادة التحويلية

ويمكن تضمين المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي:²

1 - مرحلة الحذر (Awareness stage):

وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين هي قيم مثل: الشفافية وتحديد الرؤية أي تحديد الرسالة والهدف والاتصال من خلال الرموز والاستعارات.

2 - مرحلة الصراع (Conflict stage):

فيها تساعد مهارات مثل: المرونة والابتكار والتفكير غير المحدود على تنمية الشفافية والانتماء.

¹ منيرة محمد العرايضة، مرجع سابق، ص 39.

² الهلال الشربيني، مرجع سابق، ص 32.

3 - مرحلة التعاون (Cooperation stage):

وتتطلب مهارات المزاح والدعاية والالتزام والعمل المشترك.

4 - مرحلة الإنتاجية (Production stage):

وفيهما تساعد مهارات مثل: الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة على الإبداع والإنجاز المتميز.

5 - مرحلة الانفصال (Separation stage):

وتطلب مهارات مثل: الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم من إنجازه لنشر الرضا.

ثالثاً: خصائص ووظائف القائد التحويلية

سيتم التطرق في هذا المطالب إلى مجموعة الخصائص التي تميز القائد التحويلي عن غيره ومجموعة وظائفه.

1- خصائص القائد التحويلي

يتسم القائد التحويلي بالعديد من الخصائص التي منها ما يلي:¹

- 1 - أنه يوظف نمطا مثاليا وإبداعيا في القيادة يلهم المرؤوسين لاتخاذ قرارات مستقلة بما يسهم في تطوير عملهم.
- 2 - أنه يؤسس نظرة ورؤية عامة للمستقبل بحيث تكون هذه الرؤية مستقبلا واقعا وموثوقا وجذابا للمنظمة التي يعمل بها.
- 3 - أنه يؤسس توقعات أداء ومعايير عالية ذلك لأنه يعرف الأهداف المنوطة بهم والتي يمكن الحصول عليها وتؤدي إلى إنتاجية أعلى.
- 4 - أن يكون القائد له كاريزما بما يجعله قدوة في أدواره فمن خلال أفعالهم يجسدوا القيم والسمات والسلوكيات المرغوبة التي يحتاجون إليها لتحقيق رؤيتهم للمستقبل.

¹ أحمد محمد برقعان وإخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، مجلد (05)، عدد (10)، 2013، ص32.

5 - لديه ثقة في قدراته القيادية ويدرك بأن له القدرة وذو قيم عليا لإتباعه كما يبدي اهتماما خاصا به التي يمكن أن يؤثر في القيادة.

فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المنظمة وكذلك الإبداع وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز¹.

2- وظائف القائد التحويلي

للقائد التحويلي عدة مهام نذكر منها ما يلي²:

- يدير التنافس:

أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

- يشرف على إدارة التعقيد:

وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

- كيف المنظمة مع التوجه العالمي:

ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

- يشرف على إدارة المفاجآت:

على القيادة التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

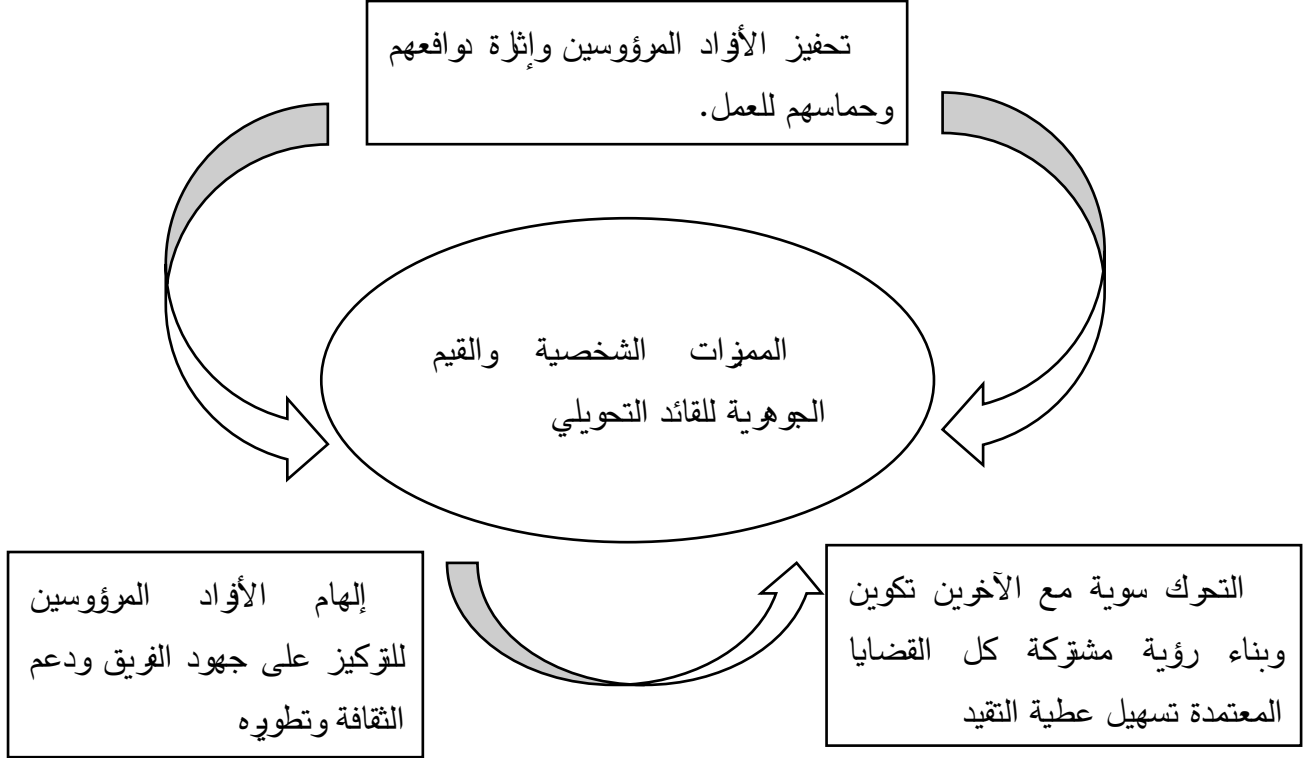
¹ عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2013، 1، ص63.

² بدرية بنت خميس بن حمد الفليبية، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، تخصص الإدارة التعليمية، 2015، ص22.

- يدبر التعليم والتدريب المستمر:

وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

الشكل (04): دور ومهام القائد التحويلي



المصدر: عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 66، (122 - 134)، ص120. نقلا عن:

Metcolf of chief exective of John Alban, engaging leadership creating organization that maximum the potential of their people, 2000, P: 12.

رابعاً: مستويات القيادة التحويلية ومراحلها

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على كل من مستويات القيادة التحويلية ومراحل عملها.

1- مستويات القيادة التحويلية ومراحلها

تمر دورة حياة القيادة التحويلية بثلاث مستويات كالتالي¹:

أ- القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):

أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استباقي لحل المشاكل، حيث إن الأفراد ينتظرون حلول تكون صممت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر، والتركيز لوضع الأمور في مكانها وضمان نتائج مريحة، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أن أغلب المؤسسات تفتقر لها.

ب: القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين):

ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية "أنت والآخرين" يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساحة الآخرين للفوز أولا يهتم القائد التحويلي هنا. باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح؛ يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء عمل جماعي إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ما تقدم أصبح واضحا تماما لأنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولا، وبالتالي فإن الحاجة ضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيد النجاح القيادة التحويلية الثانوية.

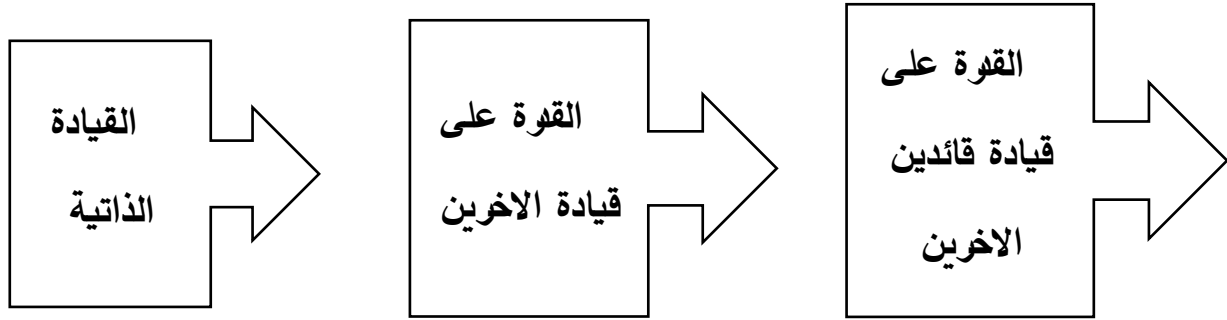
ج- القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين):

تأتي هذه المرحلة بعد الاستفاد من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن زيادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرا كبيرا من النضج والذكاء وهم ما يشار إليه دائما بالرؤية وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.

¹صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص42 نقلا عن:

Manjo sharma, the 3 stages of transformationel leadership – learning how to lead yourself, your teams and other leaders, [http:// Manjosharma/ the- 3- stages- of- transformational- leadership – learning- how- to- lead- yourself- your- teams- and- other- leaders- by- Manjo- sharma/09/02/2014](http://Manjosharma/the-3-stages-of-transformational-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-Manjo-sharma/09/02/2014).

الشكل (05): مستويات القيادة التحويلية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستويات القيادة التحويلية

يتضح من خلال الشكل والمتمثل في توضيح مستويات القيادة التحويلية والتي تتضمن من ثلاث درجات، الدرجة الأولى "القيادة الذاتية" والتي يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تليها الدرجة الثانية "القدرة على قيادة الآخرين" المسماة أيضا بالقيادة التحويلية الثانوية، مروراً إلى الدرجة الثالثة "القدرة على قيادة قادة الآخرين" آتية هذه بعد الاستعادة من الدرجتين الأولى والثانوية هذه المستويات الثلاث تمر بها دورة حياة القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

لقد أصبح الحديث عن إدارة الإبداع وتطويره أمراً مألوفاً، وهو يمثل أحد محاور اهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، إذ أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية، ومنه سنطرق على مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

سنعرض في هذا المبحث تعريف الإبداع لمفاهيم ذات صلة للإبداع وتعريف الإبداع التنظيمي.

أولاً: تعريف الإبداع

إن لكلمة الإبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار:

1 - الإبداع لغة:1

مشتقة من كلمة بدع، وبدع الشيء مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه استنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أولاً يكون.

2 - الإبداع اصطلاحاً:

- عرف بيتر دراكر "Peter Drucker الإبداع بأنه إحلال مستمر للقديم بواسطة الجديد، بتقديم شيء ما أو تقديمه بطريقة أفضل"²

- يعرف على انه القدرة على الإتيان بشيء جديد أو حل جديد لمشكلة أو طريقة وأسلوب جديد أو إعادة صياغة لشكل ما"³

- ويرى على ماضي أن " الإبداع هو كل عمل يتفق عن طريقة جديدة ويتكشف عن رؤية شيء ما أو علاقة معينة وجعل الطريقة والشيء ذات معان تألف مع الفكر والروح والقلب".⁴

وعليه فإن "عملية الإبداع تعني عملية القفز والتحول من القديم إلى الجديد الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلا من الطريقة أو الأسلوب القديم".

ثانياً: مفاهيم ذات صلة بالإبداع⁵

التغيير: هو عملية انتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية أفضل، وذلك من خلال فترة زمنية محددة بأدوات وأساليب معروفة للوصول إلى أهداف تعود بالنفع.

الابتكار: هو تركيب الأفكار المتباينة بأسلوب فريد وملائم لسياق أو مسألة أو مشكلة ما.

¹ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص: 39.

² نزيه حمدي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص. 239.

³ عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011، ص38.

⁴ بو مصباح نبيل، فنان الطيب، أثر الابداع في تغيير استراتيجيات المنظمة الحديثة، ورقة بحثية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، الجزائر، 2008، ص 12.

⁵ خالدية ابراهيم احمد ابو شريف، دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة الادارية، 2016، ص42.

التطوير: هو تغيير مرغوب وهو نمو بالمقارنة مع الحالة السابقة، عوائده تصبح قابلة للقياس مع الوقت ويمكن أن يبقى غير ظاهر ويؤدي إلى نتائج مهمة.

الاختراع: يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل، ترتبط بالتكنولوجيا ويؤثر على المؤسسات، فالاختراع يعمل على التأثيرات في توليد الفكرة الجديدة.

ثالثا - الإبداع التنظيمي:

- عرف (Robbins 1993) الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من أحدث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية.
 - وعرفه أيضا (Haga 1999) على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها أحداث فكرة، أو سلوك، أو منتج، أو خدمة، أو تكنولوجيا، أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها أحداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.¹
 - كما عرفه (Daft 2001) بأنه عملية التبني التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع، أو قطاع العمل، أو السوق المنظمة، أو البيئة العامة لها.²
 - وهو أيضا "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل والخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية، أو موضوعية، أو شخصية، أو بيئية، أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"³
- يلاحظ مما سبق بأن علماء وباحثي الأدب الإداري لم يختلفوا كثيرا حول مفهوم الإبداع التنظيمي حيث اتفقوا على أنه فكرة جديدة تدخل على المنظمة لتحسينها وتطويرها.

¹صيتي عبد اللطيف، دور ادارة المواهب في تحسين الابداع التنظيمي (دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية)، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد (18)، عدد (03)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020، ص134.

¹اسامة خيري، مرجع سابق، ص 40.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف الإبداع التنظيمي

أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي:

- يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص، ومن أهمها نذكر ما يلي:¹
- لا يتأثر الأداء التنظيمي بتغير القيادات، أي أنه يتسم بالمحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الاعتماد على تراكم الخبرات، وكذلك التجارب السابقة للمنظمة.
 - الاعتماد على الأداء الجماعي وليس فقط على الأداء الفردي، واستخدام المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة، أي عدم انفراد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار.
 - إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة، وذلك للحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة.
 - استثمار جهود كل الموارد البشرية للمنظمة من أجل تطويرها، عن طريق وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات وكذلك التركيز على المشاركة الجماعية لتحقيق الأهداف.
 - الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات، وذلك من خلال تبني سياسة توظيف سليمة ومتطورة.

ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي:

تكمّن أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:²

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يساعد المنظمة في الأعمال بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

¹ شريف أحمد حسن عباس، مرجع سابق، ص 21.

² صيتي عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 136.

- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- يساهم في تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.

ثالثاً: أهداف الإبداع التنظيمي:

أشار بعض الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها إذ أشار الكرخي (2010) إلى عدد منها وكالاتي:

- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
- الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة.
- تقييم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقييم كل مشروع.
- ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.
- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

المطلب الثالث: أبعاد ودوافع ونماذج الإبداع التنظيمي

أولاً: أبعاد الإبداع التنظيمي

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عناصر الإبداع التنظيمي، إلا انه يمكن تحديدها حسب اغلب المراجع كما يلي: ¹

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 وسهولة توليدها، أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي ولكن ربما عدد قليل من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بان تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع التنظيمي لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم استلام المبدع أو قنوطه من إيجاد واقتراح العديد من الأفكار .

ويمكن تصنيف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع وهي:

- الطلاقة اللفظية: وهي أسرع إنتاج للكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.
- الطلاقة الفكرية: وتعني سرعة إنتاج عدد كبير من الأفكار.
- طلاقة التعبيرات: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

2- المرونة:

يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وهي القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي تلمسها ونراها. ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين وهما:

¹زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص 288

➤ المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة بمعنى أنها عكس الجمود الذهني، وتسمى تكيفية لان الفرد يحتاج إلى تعديل مقصود في السلوك لينتق مع الحل السليم.

➤ المرونة التلقائية: وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

3-الحساسية للمشكلات:

يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديد دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها والوعي بالأخطار ونواحي القصور فيها. ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة المحيطة أو المواقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها. وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصيل إلى أفكار جديدة.

4-الأصالة:

يقصد بها القدرة بالإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير مألوفة وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، فالمبدع الأصيل لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ونشير أيضا إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد لذلك كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

➤ الاستجابة غير الشائعة: أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة

➤ الاستجابة البعيدة: أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة

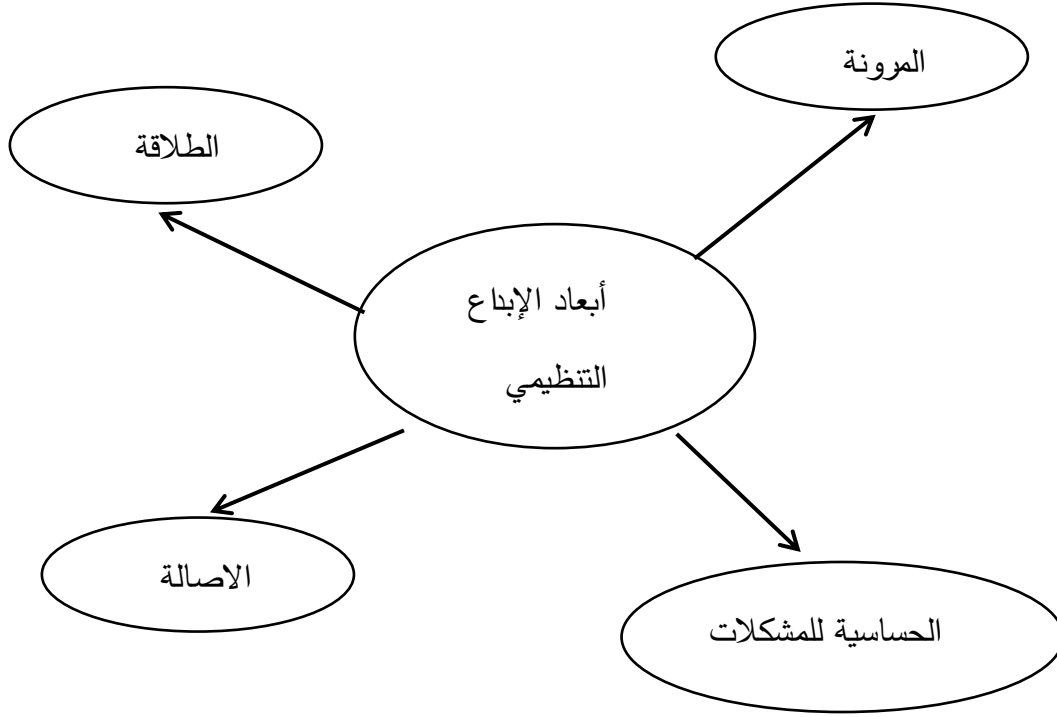
➤ الاستجابة الماهرة: أي القدرة على إنتاج استجابات بحكم عليها بالمهارة.

وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي ونجد أن:

➤ الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها.

➤ الأصالة لا تتضمن شروط تقييمية في النظر إلى البيئة كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقييمية لنقد الذات.

الشكل (06): أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على أبعاد الإبداع التنظيمي.

ثانياً: دوافع الإبداع التنظيمي

يتفق معظم الدارسين والباحثين في هذا المجال بأنه هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإدارتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوباً ومنهجاً، ولعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالية:¹

- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت، وما زالت تواجه، المنظمات الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطه داعمة للإبداع لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية ولإيجاد وتطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة.

¹عاكف لطفي، مرجع سابق، ص 41 ص 42

- ازدياد التحديات والضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورته المعلومات والتحولت العالمية الجديدة مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.
- الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثوره تكنولوجيه وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب من رضا الزبائن والمستهلكين، مما فرض ذلك على المنظمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل أن تواكب الثورة التكنولوجية، ولتتمكن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنها والبقاء في السوق
- ندرة الموارد، الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.
- زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي أدت إلى إكساب المستهلك بزيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية وذات الجودة الأفضل، وتنعكس هذه المعرفة على نوعيه الطلب للمستهلك للسلع والخدمات والمنتجات، وبالتالي تنعكس على المنظمات وسعيها إلى تلبية رغبات المستهلك، إضافة لذلك فإن المستهلكين يطلبون معلومات تفصيلية عن الخدمات والمنتجات، والمنظمات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للمستهلكين بالوقت والسرعة المناسبين سعياً وراء كسب رضاهم ويعتبر الإبداع أحد أهم الموارد أو الوسائل التي تحقق للزبون أو المستهلك نوعاً من التغيير والإضافات، وكسر حاجز الروتين.
- المسؤولية الاجتماعية: تقوم بين المنظمات والعاملين علاقات متداخلة فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونة، وتعمل في زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم.¹

ثالثاً: نماذج الإبداع التنظيمي

انطلاقاً من تزايد الاهتمام بالإبداع التنظيمي في الوقت المعاصر، وزيادة انتشار تعليمه على مختلف الأصعدة العالمية، قام عدة من المفكرين والعلماء والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد

¹منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص 40

تسمى بنماذج تعرف بأسماء مؤلفيها، وقد قدمت هذه النماذج آراء ومعالجات حول الإبداع التعليمي، وفيما يلي موجز لأهم ما جاءت به بعض نماذج الإبداع التعليمي:¹

1. نماذج (March & simon,1958)

فسر هذا النموذج التعليمي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض الأنظمة، وخاصة مشكلة تجسير الفجوة في الأداء وهي تقع بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، وتعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث، وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع بأنها تمر في عدة مراحل هي فجوة أداء، وعدم رخاء وبحث، ووعي، وبدائل ثم يأتي الإبداع، ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة، كالتغيرات في البيئة الخارجية، الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والتسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

2. نموذج (Burnes & Stalker 1961)

يعتقد رواد هذا النموذج أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي تمثل قدرا أكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

3. نموذج (Hervey & Mill 1970)

وقد أفاد هذا النموذج كما أفاد جلدة وعبوي من نموذج (March & simon,1958) ونموذج (Burnes & Stalker 1961)، حيث انصب الاهتمام والتركيز على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، أي وصفوا أنواع المشاكل التي تواجهها المنظمات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من رد فعل لمواجهة المشاكل والمخاطر المحتمل حدوثها مسبقا أو لنقادي وقوع أي مشكلة قد تحدث في المستقبل، أي تسعى المنظمة لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشاكل التي قد تحدث بشكل استثنائي وغير اعتيادي من خلال تبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، إضافة إلى ذلك تناول هذا النموذج العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل عمر وحجم المنظمة،

¹ عاكف لطفي، مرجع سابق، ص 51 ص 53

ومستوى المنافسة، ومدى استخدام التكنولوجيا، ونمط الاتصال المستخدم داخل المنظمة، حيث يعتقدون أنه كلما زادت مثل ذلك الضغوطات قاد ذلك المنظمة إلى إعطاء الأمر أكثر اهتمام بالجوانب الإبداعية من أجل الحد منها ومواجهتها.

4. نموذج (Wilson 1966)

وجهة النظر في هذا النموذج بأن العملية الإبداعية تمر من خلال التغيير في الأنظمة من خلال ثلاث مراحل وهي:

إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويفترض هذا النموذج بأن نسب الإبداع متفاوتة وذلك بسبب التعقيد في المهام (البيروقراطية) ونمط الإدارة المتبع، ويرى Wilson ضرورة حل الصراعات والخلافات التي من الممكن أن تعيق الإبداع، كما ويرى بأن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والاقتراحات، وحفز الآخرين في المنظمة على الإسهامات الإبداعية.

5. نموذج (Hage & Aiken 1970)

يتميز هذا النموذج من حيث شموليته وتناوله المراحل المختلفة للعملية الإبداعية، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت العملية الإبداعية على أنها تغيير حاصل في برامج المنظمة وذلك عن طريق إضافة خدمات جديدة، وقد حدد هذا النموذج مراحل الإبداع كآتي:

_ مرحلة التقييم: وهي المرحلة التي تقيم النظام ومدى تحقيقه لأهداف.

_ مرحلة الإعداد: وهي المرحلة التي يتم من خلالها الحصول على المهارات الوظيفية اللازمة وكذلك توفير الدعم المالي.

_مرحلة التطبيق: وهي مرحلة البدء بإتمام الإبداع.

_ الروتينية: أي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع التي تناولها هذا النموذج يتمثل في زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، والمركزية، والرسمية، والإنتاج، والكفاءة والرضا عن العمل.

6. نموذج (Zaltman et al 1973)

وجهة نظرهم العملية الإبداعية وتتكون من مرحلتين: هما مرحلة البدء، وتشمل (مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع، ومرحلة ثانوية للإبداع)، ومرحلة التطبيق وتشمل (تطبيق تجريبي، وتطبيق متواصل) وينظر هذا النموذج إلى العملية الإبداعية بأنها فكرة أو ممارسة

جديدة لوحدة التبني، كما اعتبر رواد هذه النموذج بأن العملية الإبداعية هي ليست عملية فردية بل عملية جماعية.

يمكن الاستنتاج مما سبق بأن نماذج الإبداع التنظيمي أجمعت على عدة جوانب مثل العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية إضافة إلى ضرورة وضع المعالجات والحلول اللازمة للمشكلات التي تواجه أو تعيق تحقيق الإبداع.

المطلب الرابع: مراحل ومستويات ومعيقات الإبداع التنظيمي

أولاً: مراحل الإبداع التنظيمي

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي: ¹

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

مرحلة الإعداد "Préparation": ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصائيات لجمع المعلومات. مرحلة الاحتضان "Incubation": تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي.

مرحلة البروغ والإشراف "ILLuminatin": تتجسد في خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

¹صيتي عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 135 ص 136.

مرحلة التحقق " vérification : في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

مرحلة التقييم والتفصيل " Elaboration and Evaluation " يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا القيم والأهداف المنشودة.

مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية "Utilisation and diffusion" الإبداع حيث يتم الاستعمال للإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

ثانياً: مستويات الإبداع التنظيمي

هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع التنظيمي في المنظمات وهي:¹

1- الإبداع على مستوى الفرد

2 - الإبداع على مستوى الجماعة

3- الإبداع على مستوى المنظمة

وهذه المستويات الثلاثة ضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، وسوف نتناول كلا منها بالتفصيل:

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

إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، ويمكن أن نفرق بين فردين في المنظمة :

أ - الفرد المبدع: الشخصية المبدعة.

ب - الفرد العادي: الشخصية غير المبدعة.

وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة وقد توصل الكثير من العلماء

إلى تحديد بعض ملامح الشخصية المبدعة وهي على الشكل التالي:

¹زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 300.

- حب المعرفة - حب التعلم - الذكاء والحنكة - الشخصية المقدّامة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية - الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأخطار معهم.
مع ذلك نجد أن هناك اختلافاً حول بعض من السمات واتفاقاً على صفات معينة، كحب الاستطلاع والثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المخاطرة والمرونة والذكاء.

2- الإبداع على مستوى الجماعة :

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 الإبداع الفردي وإن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة وكذلك حجم الجماعة وعمرها.

3- الإبداع على مستوى المنظمة :

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكليّة التي تختلف عن مثيلاً من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

ثالثاً: معيقات الإبداع التنظيمي

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده وتسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنمية الإبداع وإظهاره للملأ، ويمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:¹

¹مرجع سابق، ص 302.

1-المعوقات البيئية : وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنمية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف.

2-المعوقات الاجتماعية : وتتضمن العادات والتقاليد وقيم وأعراف المجتمع والنظام الثقافي وغيره .

3المعوقات التنظيمية : وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن أن تقف عائقا أمام عملية الإبداع فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع وأيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

4-المعوقات الشخصية : وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا لعملية الإبداع وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت الفرد وتحد من إمكانياته ومن إبداعاته في المنظمة. وكذلك 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 وهو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال لأن كثيرا من منظمات الأعمال المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية وما الأزمة المالية الحالية في العالم إلا أكبر دليل على ذلك.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي

تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى الأهداف والإبداع التنظيمي يعمل على مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدمه من حلول للتعامل مع تلك المشكلات، ومن ثم فالقائد التحويلي يدرك تماما أهمية الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمات، ومن أجل التعرف أكثر على مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي سنطرق لها بشيء من التفصيل فيما يلي: ¹

¹دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، اطروحة دكتورا طور ثالث في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم تسيير، مخبر السياحة الاقليم والمؤسسات، 2020، ص 48 ص 49.

أولاً: مساهمة التأثير المالي في تحقيق الإبداع التنظيمي

إن القائد يميل بطبعه إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعه دوماً إلى الإبداع والتحديد، فهو رائد للتغيير ويميل إلى الخروج من نطاق المألوف إلى اكتشاف الغامض، ويبحث عن فرص الإبداع والنمو والتطور، ويدرك جيداً أن الأفكار الجيدة تأتي منه، وعادة ما تكون مساهمة القائد الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة.

ويسلك القائد وفقاً لهذا العنصر طريقة تجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبح أهلاً للإعجاب والالتزام والثقة، فيكون القائد مثالاً لتوجهات الأفراد وطموحاتهم وعلاقاتهم ويعمل على تحسين علاقاته بأفراد المنظمة ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير.

والقائد الكاريزمي يتصف بقوة الشخصية والثقة بالنفس والباقة والميل إلى المخاطرة التي تزيد من فرص الإبداع والابتكار لدى العاملين وللوصول إلى ذلك يتجه القائد نحو تصميم ملائمة تتضمن أساليب وطرق مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو والتطوير.

تعد الجاذبية الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد من السمات الهامة والمؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع تشجيع العاملين بأن يؤدوا عملهم طواعية أكثر مما هو متوقع منهم عادة ويجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق الإبداع وعلى عدم التقيد بالمألوف وصولاً إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه.

ثانياً: مساهمة التحفيز الإلهامي في تحقيق الإبداع التنظيمي

إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذ لم يكن قدرة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات فعلى القائد أن يوضح لفريقه الهدف الذي يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة جميلة ومرغوبة مما يبث فيهم روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصائب وليس بالضرورة أن يكون توضيح الهدف والتمثل في تشكيل الرؤية من مهام القائد وحده بل وقد يكون بمشاركة الفريق إلا أن تشكيل الرؤية لا يكون له قيمة ما لم يتم إيصاله للجميع بطريقة مقدمة وواضحة تجعل العاملين

يؤمنون به ويتحمسون له ويتهافتون إلى تحقيقه والتحقق يتم من قبل القائد أولاً ثم المرؤوسين ثانياً لكي يكون قدوة لهم ويلزمهم بتحقيقه.

ومن ناحية أخرى على القائد أن يتمتع بمهارة الإقناع والمناقشة والحوار، فالحوار له مهما في التنمية الذهنية من حيث الإقناع انه يستهدف في الأصل إيضاح النقاط الغامضة لدى المتحاورين، مما ينتج عنه نوع من النضج العام فمن خلال الحوار يكتشفوا نقاط الضعف في الرأي وفي المواقف الفكرية وبذلك فالاطلاع على أفكار الآخرين لا تساعد على تنمية والأفكار فحسب بل وإنما لا تعطي نوع من الشعور بالأمان والثقة إذ توفر جسر للانطلاق نحو بناء أفكار جديدة ومتنوعة فالإبداع صناعة العقل يحتاج إلى الملاحظة أو فكرة جريئة أو تجربة شخصية، ومعظم ذلك يتوفر في العادة من اقتراحات الآخرين وإعمالهم.

ثالثاً: مساهمة الاستشارة الفكرية في تحقيق الإبداع التنظيمي

يتيح القائد لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجاباً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات. والقائد يستشير تابعيه عقلياً فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية تحديات فكرية فهو يستشير فكر التابعين.

يتصرف القائد بطريقة تجعله يحرك جهود إتباعه لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديد، ووفقاً لهذه الخاصية فان القائد يتجنب النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرض أفكارهم للنقد أبداً وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافترضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه حتى إزالته.

رابعاً: مساهمة الاعتبار الفردي في تحقيق الإبداع التنظيمي

إن إيمان القائد بأن العاملين لهم مشاعر ومعنويات يجب احترامها واهتمامه الخاص بمشاكلهم يؤدي إلى نشوء العلاقات الإنسانية الطيبة.

ووفقا لهذه السمة يعطي القائد اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالا، كما إن استماعه الجيد لهم يعطيهم الثقة والاطمئنان تساعدهم على الإبداع والابتكار.

ويشجع القائد على الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسل رسائل شكر وتقدير لمن يستحق وهذه الاحتفالات ليست بمجرد متعة وتسلية، ولكنها تشجع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم وليس هذا فقط، بل يكون التشجيع بالمكافأة التي ترتبط بالأداء فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد إن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لان هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي الإبداع لدى العاملين بالمنظمة.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من هذا الفصل المفاهيم النظرية لموضوع دراستنا الذي تمثل في معرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على بناء الإبداع التنظيمي، وذلك بالتركيز على المتغيرين المستقل القيادة التحويلية والتابع الإبداع التنظيمي، حيث وضحنا في البداية أهم المفاهيم الخاصة بالقيادة ثم القيادة التحويلية وأنماطها ووظائفها ومرتكزاتها وسلوكياتها والتي تتمثل في " التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفكري"، كما تم توضيح المتغير الثابت هو الإبداع تطرقنا لمفهومه ثم الإبداع التنظيمي وأبعاده ومراحل ومستوياته، وأخيرا تأثير القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية " شركة مناجم

الحديد الجزائرية ولاية تبسة "

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

أولاً: تعريف المؤسسة

قامت الجزائر بتأميم المناجم بعد أربعة سنوات من حصولها على استقلالها قبل الاستقلال سنة 1962 كان النشاط المنجمي موجهًا بشكل أساسي نحو استغلال رواسب كل من الحديد والرصاص والزنك بين الحرب العالمية الأولى والثانية كانت الجزائر المنتج الرئيسي لخام الحديد في العالم مما ساهم في ازدهار الصناعة التحويلية لعدة دول أوروبية بشكل عام وفرنسا وبريطانيا وألمانيا بشكل خاص خلال الخمسينات من القرن 19 وخاصة خلال حرب التحرير الوطنية قامت المؤسسات المنجمية الخارجية بتسريع عملية نهب المعادن وكشط الرواسب وذلك لتحصل على أكبر كمية ممكنة لتوقيف الاستثمار في ميدان المناجم الجزائرية بعد الاستقلال قام المستعمر بالانسحاب من العديد من المناجم بعد أن استغلها على أتم وجه وأخذ كل معدنها الغني ولم يبق من المناجم سوى مناجم الفوسفات والباريت والزنك والحديد والفحم والملح .

قامت الجزائر بعدة مجهودات في البحث والتنقيب خلال 30 سنة الماضية وذلك بهدف تطوير البنية التحتية الجيولوجية الأساسية وتحديد المخزون وجرّد عدد كبير من الودائع والعروض والتي يوفر بعضها آفاقاً استثمارية حقيقية لاستغلالها وقد قامت الدولة الجزائرية باتخاذ قرار استغلالها وتعزيزها وتحسينها.

لذلك فإنّ التعدين يرجع إلى BERIM (مكتب الدراسات والتنفيذ والتدخل الصناعي والمنجمي) في فيفري 1963 الذين تمت مشاركة صلاحيتها في سبتمبر 1963 إلى مؤسستين BAREM وBARIM (المكتب الجزائري للبحث والتنقيب المنجمي) والذي تمّ اعتباره كافياً للسماح للجزائر بتأميم مناجمها في 06 ماي 1966 وذلك بالنظر إلى المرسوم رقم 66-93 وذلك في شأن حماية التراث المعدني في 11 ماي 1967 تم لإنشاء SONZREM (الشركة الوطنية للبحث والنشاط المنجمي) والتي أنشئت خصيصاً لـ :

✓ إعادة تأهيل المناجم المنهكة

✓ زيادة المخزون

✓ التنقيب والبحث عن مكامن جديدة

كان الهدف منها تعزيز البحث واستغلال الموارد الباطني من الهيدروكربون وكذلك استغلال المناجم والمحاجر الوطنية وبيع المنتجات في كل من الجزائر والدول الخارجية، تميزت نهاية السبعينات بإنشاء كل من مسبك الونزة بتبسة ومركب الحجار بعنابة (الشركة الوطنية لصناعة الحديد).

تزامن أوائل الثمانينات مع أزمة العالم في المواد الأولية (الخام) حيث قامت المؤسسات المنجمية بالتوقف عن الاستثمار العام والاستثمار الانتقائي، قامت الجزائر بإعادة هيكلة SONARFEM طبق المرسوم 83-441 الموافق لـ 16 جويليا وأيضا كل من ENF – ENSEL – EDE NINESEREM – ENAMRBER وفرفوس وتم في 2005 انقسام SOMIFOS إلى FERPHOS و SOMIFER.

ثانيا: نشأة المؤسسة:

تم تأسيس somifer سنة 2005 بعد حل شركة فرفس وتقع في المنطقة الصناعية بتبسة 298 BP وهي شركة تابعة GROUPE MANAL-spa رأس مال الشركة 120000000 دج مملوكة بنسبة 100% من قبل GROUPE MANAL-spa.

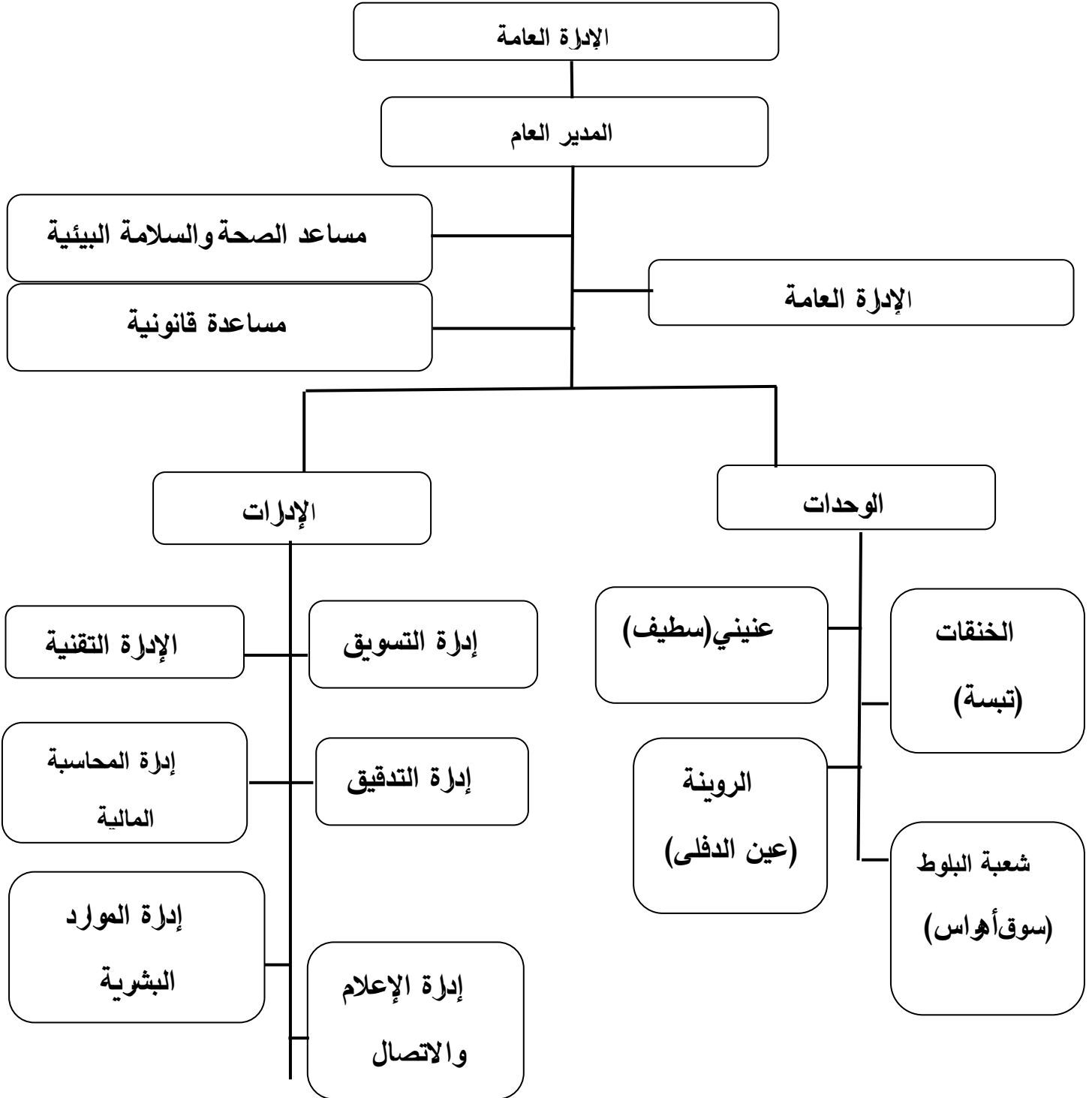
مهمتها هي الاستغلال والإنتاج والبيع وتطوير معدن الحديد تجمع بين أربع وحدات للإنتاج عبر التراب الوطني (تبسة، سطيف، عين الدفلى وسوق أهراس) وتحديدًا كل من "منجم الخنقات، عيني، روينة وشعبة البلوط".

• الموقع الجغرافي للوحدات

- **منجم الخنقات:** يبعد 22 كلم جنوب ولاية تبسة و15 كلم غرب دائرة الكويف وبعده 10 كلم من بلدية بكارية.
- **منجم عيني:** يقع على بعد 35 كلم من مركز الولاية و10 كلم شرق بوقاعة و3,5 كلم جنوب عين الروي.
- **منجم الروينة:** يقع في ولاية عين الدفلى على بعد 120 كلم من غرب العاصمة الجزائرية وعلى بعد 17 كلم من غرب الولاية و4,5 كلم جنوب الروينة.
- **شعبة البلوط:** تقع على بعد 30 كلم من شرق الولاية و15 كلم من شرق أولاد دريس و8 كلم من عين الزانة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الحديد الجزائرية - ولاية تبسة -



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

للاصول لحقيقة عملية الدراسة المرجوة يتطلب اتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك استعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة المتبعة

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة، بهدف الوصول الى نتائج عامة، فيستند هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير أحد اشكالات تحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل تصنيفها وتحليلها.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

في إطار الدراسة الميدانية بهدف اختبار العلاقة الموجودة بين متغيري البحث " سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي " تم اختيار الاستبيان كأداة لقياس اثر سلوكيات القيادة التحويلية في بناء الإبداع التنظيمي في الشركة، إضافة إلى تحليل وثائق المؤسسة حيث تم القيام بعدة مراحل تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبت الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريباً أو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالقيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وقد انقسمت استبانة البحث إلى محورين رئيسيين:

- **المحور الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية "الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة الأقدمية في المؤسسة"

- **المحور الثاني:** الخاص بمحاور الدراسة ويتمثل في جزئين:

الجزء الأول: محور خاص بالقيادة التحويلية يحتوي على "15" عبارة موزعة على أربعة أبعاد " التأثير

الكاريزمي " المثالي"، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي"

الجزء الثاني: محور خاص بالإبداع لتنظيمي يحتوي على " 11" عبارة موزعة على أربعة أبعاد " الطلاقة،

المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة ."

وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي للقياس استجابة المبحوثين:

جدول رقم (03): سلم ليكارت الخماسي

المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغيت الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة مناجم الحديد الجزائرية -تبسة - بمختلف مستوياته الإدارية البالغ عددهم (75) موظفا، ولقد ركزت الدراسة على فئة الموظفين الإداريين التقنيين (عمال المهارة، عمال التنفيذ)، حيث استهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ (48) موظف، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كامل بحكم جائحة كورونا التي بسببها تم انتهاج سياسة تقليل عدد العمال، وبالتالي تم توزيع (48) استمارة وذلك على جميع أفراد العينة الموجودة في المؤسسة، وتم استرجاع كل الاستمارات أي ما نسبته (100%) من إجمالي الاستمارات الموزعة.

رابعا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، ويتم التحقق من ذلك بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): نتيجة حساب معامل ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبيان ككل
0.959	0.920	34	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) يتضح أن قيمة α للاستبيان بلغت (0.920) أي بنسبة 92% وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل الصدق (0.959) وهي

قيمة مرتفعة، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات العينة:

سيتم عرض نتائج وتحليل البيانات عن طريق مجموعة من الجداول والأشكال.

المطلب الأول: البيانات الشخصية

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

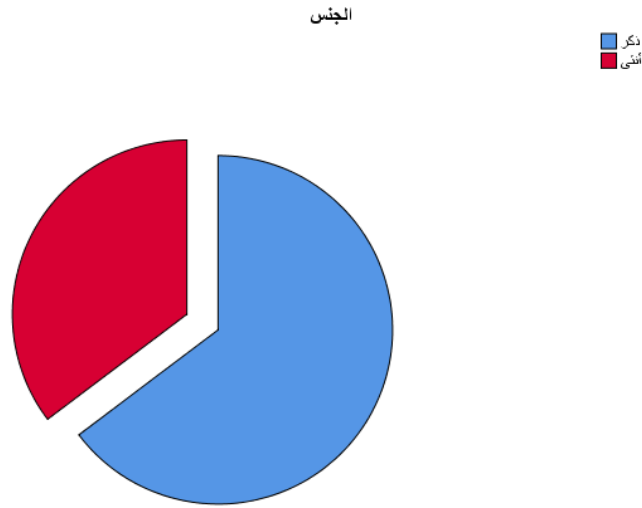
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
64.7	22	ذكر
35.3	12	أنثى
100	34	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

شكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضح الجدول رقم (05) والشكل رقم (08) بأن أعلى نسبة لأفراد العينة تمثلت في 64.7% للذكور، بينما الإناث كانوا بنسبة 35.3%.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

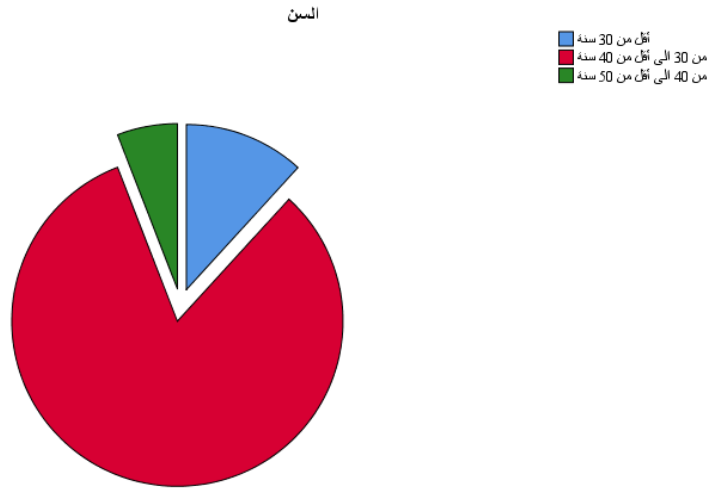
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
11.8	4	أقل من 30 سنة
82.4	28	من 30 لأقل 40 سنة
5.6	2	من 40 لأقل 50 سنة
0	0	أكثر من 50 سنة
100	34	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

شكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضح الجدول رقم (06) والشكل رقم (09) أن النسبة الأكبر للفئة العمرية التي تمثل أفراد العينة كانت من 30 إلى أقل من 40 سنة وبلغت 82.4%، وتلتها الفئات العمرية أقل من 30 سنة ومن 40 إلى أقل من 50 سنة بالنسب 11.8% و 5.9% على التوالي، أما فئة أكثر من 50 سنة فالملاحظ أنها لا تتواجد بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

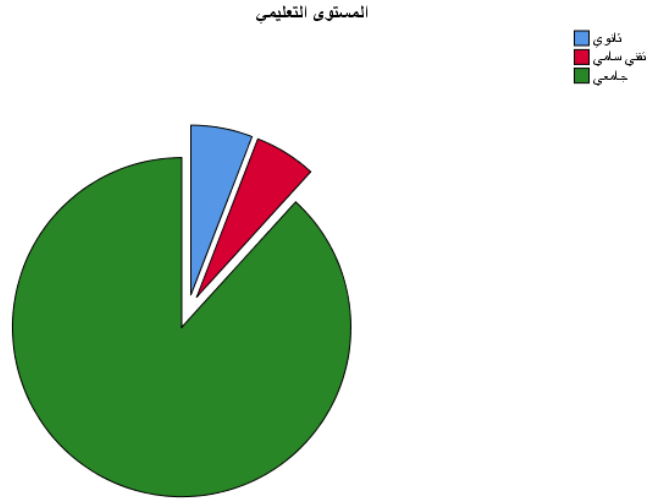
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5.9	2	ثانوي
5.9	2	تقني سامي
88.2	30	جامعي
100	34	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

شكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضح الجدول رقم (07) والشكل رقم (10) أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة 88.2%، ثم تليها المستويات ثانوي وتقني سامي بنسبة متساوية 5.9%.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

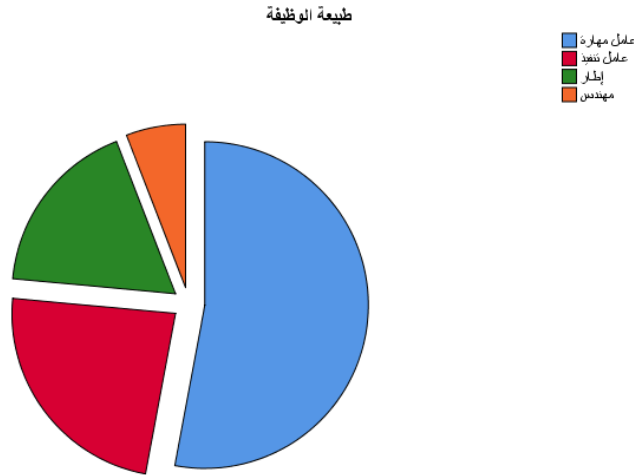
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة %	التكرار	طبيعة الوظيفة
52.9	18	عامل مهارة
23.5	8	عامل تنفيذ
17.6	6	إطار
5.9	2	مهندس
100	34	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

شكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضح الجدول رقم (08) والشكل رقم (11) بأن 52.9% من أفراد العينة يشغلون منصب عامل مهارة، في حين يشغل 23.5% منهم عامل تنفيذ، أما منصب إطار ومنصب مهندس فيشغله 17.6% و 5.9% من باقي أفراد العينة على التوالي.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

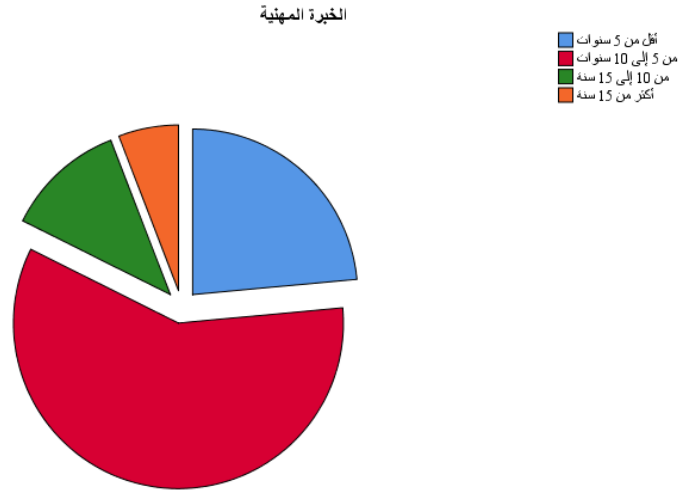
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
23.5	8	أقل من 5 سنوات
58.8	20	من 5 إلى 10 سنوات
11.8	4	من 10 إلى 15 سنة
5.9	2	أكثر من 15 سنة
100	34	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

شكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضح الجدول رقم (09) والشكل رقم (12) بأن النسبة الأكبر كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بـ 58.8%، وتلتها فئة أقل من 5 سنوات، من 10 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة بالنسب 23.5%، 11.8% و 5.9% على التوالي.

المطلب الثاني: وصف وتحليل محور القيادة التحويلية

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات محور القيادة التحويلية.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات أبعاد القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		موافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.359	3.18	23.5	8	5.9	2	5.9	2	58.8	20	5.9	2	1
1.303	3.00	23.5	8	5.9	2	23.5	8	41.2	14	5.9	2	2
1.513	2.88	29.4	10	11.8	4	17.6	6	23.5	8	17.6	6	3
1.433	2.65	35.3	12	11.8	4	11.8	4	35.3	12	5.9	2	4
1.440	2.47	35.3	12	23.5	8	11.8	4	17.6	6	11.8	4	5
1.395	2.59	29.4	10	23.5	8	17.6	6	17.6	6	11.8	4	6
1.241	2.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التأثير الكارزمي										
1.539	2.76	35.3	12	11.8	4	5.9	2	35.3	12	11.8	4	7
1.562	2.47	41.2	14	17.6	6	11.8	4	11.8	4	17.6	6	8
1.261	2.47	29.4	10	23.5	8	23.5	8	17.6	6	5.9	2	9
1.475	2.65	35.3	12	11.8	4	17.6	6	23.5	8	11.8	4	10
1.670	3.00	35.3	12	5.9	2	5.9	2	29.4	10	23.5	8	11
1.394	2.67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التحفيز الإلهامي										
1.475	2.65	35.3	12	11.8	4	17.6	6	23.5	8	11.8	4	12
1.440	2.53	41.2	14	5.9	2	17.6	6	29.4	10	5.9	2	13
1.480	2.41	47.1	16	5.9	2	11.8	4	29.4	10	5.9	2	14
1.351	2.41	35.3	12	23.5	8	11.8	4	23.5	8	5.9	2	15
1.308	2.50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاستشارة الفكرية										
1.642	2.82	35.3	12	11.8	4	11.8	4	17.6	6	23.5	8	16
1.593	2.65	35.3	12	23.5	8	0	0	23.5	8	17.6	6	17
1.653	2.76	41.2	14	5.9	2	5.9	2	29.4	10	17.6	6	18
1.390	2.65	35.3	12	5.9	2	23.5	8	29.4	10	5.9	2	19
1.650	3.06	35.3	12	0	0	11.8	4	29.4	10	23.5	8	20
1.453	2.78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاعتبار الفردي										
1.293	2.68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية										

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول (10) أن إجابات أفراد العينة بالنسبة لبعء التأثير الكاريزمي جاءت بمتوسط حسابي 2.79 ما يعكس درجة موافقة متوسطة، كما جاءت إجاباتهم بالنسبة لبعء التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي 2.67 ما يعكس أيضا درجة موافقة متوسطة، وكذلك جاءت إجاباتهم بالنسبة لبعء الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي 2.50 ودرجة موافقة متوسطة، وهو نفس ما يقال عن إجاباتهم بالنسبة لبعء الاعتبار الفردي التي جاءت بمتوسط حسابي 2.78 ودرجة موافقة متوسطة.

وكلل جاءت إجابات أفراد العينة عن محور القيادة التحويلية بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 3.84.

المطلب الثالث: وصف وتحليل عبارات محور الإبداع التنظيمي

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور الإبداع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		موافق		أوافق بشدة		رقم العبارة
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
1.182	3.76	11.8	4	0	0	11.8	4	52.9	18	23.5	8	21
0.741	4.24	0	0	0	0	17.6	6	41.2	14	41.2	14	22
0.913	4.12	0	0	0	0	11.8	4	52.9	18	35.3	12	23
0.597	4.35	0	0	0	0	5.9	2	52.9	18	41.2	14	24
0.652	4.12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الطلاقة										
1.308	3.53	11.8	4	5.9	2	29.4	10	23.5	8	29.4	10	25
1.520	3.41	17.6	6	11.8	4	17.6	6	17.6	6	35.3	12	26
1.149	3.88	5.9	2	5.9	2	17.6	6	35.3	12	35.3	12	27
0.814	4.06	0	0	0	0	29.4	10	35.3	12	35.3	12	28
0.836	4.29	0	0	5.9	2	5.9	2	41.2	14	47.1	16	29
0.845	3.84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم المرونة										
0.741	4.24	0	0	0	0	17.6	6	41.2	14	41.2	14	30
0.597	4.35	0	0	0	0	5.9	2	52.9	18	41.2	14	31
0.952	3.94	0	0	5.9	2	29.4	10	29.4	10	35.3	12	32
1.149	3.88	5.9	2	0	0	35.3	12	17.6	6	41.2	14	33
0.744	4.10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الحساسية للمشكلات										
0.853	4.00	0	0	0	0	35.3	12	29.4	10	35.3	12	34
0.952	3.94	0	0	5.9	2	29.4	10	29.4	10	35.3	12	35
0.615	4.47	0	0	0	0	5.9	2	41.2	14	52.9	18	36
0.691	4.35	0	0	0	0	11.8	4	41.2	14	47.1	16	37
0.819	4.24	0	0	0	0	23.5	8	29.4	10	47.1	16	38
0.578	4.20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم الأصالة										
0.631	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإبداع التنظيمي										

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول (11) أن إجابات أفراد العينة بالنسبة لبعد التأثير الطلاقة جاءت بمتوسط حسابي 4.12 ما يعكس درجة موافقة عالية، كما جاءت إجاباتهم بالنسبة لبعد المرونة بمتوسط حسابي 3.84 ما يعكس أيضا درجة موافقة عالية، وكذلك جاءت إجاباتهم بالنسبة لبعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي 4.10 ودرجة موافقة عالية، وهو نفس ما يقال عن إجاباتهم بالنسبة لبعد الأصالة التي جاءت بمتوسط حسابي 4.20 ودرجة موافقة عالية.

وكلل جاءت إجابات أفراد العينة عن محور الإبداع التنظيمي بدرجة موافقة عالية والتي يعكسها متوسطها الحسابي 4.06.

المبحث الثالث: نتائج اختبار الفرضيات:

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

بالنسبة لتوزيع البيانات تم حساب معاملي الالتواء Skewness والتفطح Kurtosis، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	Skewness	Kurtosis
القيادة التحويلية	-0.215	-1.639
التأثير الكاريزمي	-0.113	-1.308
التحفيز الإلهامي	.0230	-1.452
الاستشارة الفكرية	-0.003	-1.730
الاعتبار الفردي	-0.197	-1.568
الإبداع التنظيمي	0.321	-1.474
الطلاقة	0.014	-1.095
المرونة	-0.202	-0.845
الحساسية للمشكلات	-0.163	-1.145
الأصالة	0.096	-1.279

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن جميع قيم متغيرات الدراسة جاءت محصورة بين -3 و 3 بالنسبة لمعامل الالتواء، وجاءت قيم معامل التقلطح أقل من 7 ما يدل على أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (حسب دراسة Cao & Dowlatshahi, 2005)¹، وهوما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط Linear regression للتأكد من وجود تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية على المتغير التابع الإبداع التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.672	1	1.672	4.670	0.038
الخطأ	11.455	32	0.358		
الإجمالي	13.127	33			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	4.532	0.240		18.914	0.000
القيادة التحويلية	-0.174	0.81	-0.357	-2.161	0.038
معامل الارتباط:	-0.357	معامل التحديد:	0.127	المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 4.670 بقيمة احتمالية 0.038 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي) بقيمة -0.357 وهذا يدل على

¹ Qing Cao, Shad Dowlatshahi, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, Journal of Operations Management Volume 23, Issue 5, July 2005, Pages 531-550.

وجود علاقة ارتباط عكسية وتحت المتوسط، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.127 وهذا يعني أن 12.7% فقط من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي في شركة فرفوس - تبسة - يعود إلى تغيرات حاصلية في القيادة التحويلية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة -2.161 بقيمة احتمالية 0.038 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β -0.357.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 4.532 - 0.174x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية 1.1:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 1.1 تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط Linear regression للتأكد من وجود تأثير لبعد التأثير الكاريزمي على المتغير التابع الإبداع التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.089	1	3.089	9.848	0.004
الخطأ	10.038	32	0.314		
الإجمالي	13.127	33			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	4.753	0.240		19.838	0.000
التأثير الكاريزمي	-0.247	0.079	-0.485	-3.138	0.004
معامل الارتباط:	-0.485	معامل التحديد: 0.235	المتغير التابع: الإبداع التنظيمي		

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 9.848 بقيمة احتمالية 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين بعد التأثير الكاريزمي والتميز التنظيمي بقيمة -0.485 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.235 وهذا يعني أن 23.5% فقط من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي في شركة فرفوس - تبسة - يعود إلى تغيرات حاصلة في التأثير الكاريزمي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة -3.138 بقيمة احتمالية 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β -0.458.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 4.753 - 0.247x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية 1.1 التي تنص على أنه يوجد تأثير للتأثير الكاريزمي على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 2.1:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 2.1 تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط Linear regression للتأكد من وجود تأثير لبعد التحفيز الإلهامي على المتغير التابع الإبداع التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.615	1	1.615	4.489	0.042
الخطأ	11.512	32	0.360		
الإجمالي	13.127	33			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	4.488	0.225		19.955	0.000
التحفيز الإلهامي	-0.159	0.075	-0.351	-2.119	0.042
معامل الارتباط:	-0.351	معامل التحديد:	0.123	المتغير التابع:	الإبداع التنظيمي

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 4.489 بقيمة احتمالية 0.042 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين بعد التحفيز الإلهامي والتميز التنظيمي بقيمة -0.351 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط عكسي تحت المتوسط، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.123 وهذا يعني أن 12.3% فقط من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي في شركة فرفوس - تبسة - يعود إلى تغيرات حاصلة في التحفيز الإلهامي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة -2.119 بقيمة احتمالية 0.042 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β -0.351.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 4.488 - 0.159x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل صحة الفرضية الفرعية 2.1 التي تنص على أنه يوجد تأثير للتحفيز

الإلهامي على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 3.1:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 3.1 تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط Linear regression

للتأكد من وجود تأثير لبعده الاستشارة الفكرية على المتغير التابع الإبداع التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (16): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	1.217	1	1.217	3.271	0.080
الخطأ	11.909	32	0.372		
الإجمالي	13.127	33			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	4.431	0.228		19.410	0.000
الاستشارة الفكرية	-0.147	0.081	-0.305	-1.809	0.080
معامل الارتباط: -0.305		معامل التحديد: 0.093		المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 3.271 بقيمة احتمالية 0.080 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة t المحسوبة -1.809 بقيمة احتمالية 0.080 وهي كذلك أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الفرعية 3.1 التي تنص على أنه يوجد تأثير للاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الفرعية 4.1:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية 4.1 تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط Linear regression للتأكد من وجود تأثير لبعد الاعتبار الفردي على المتغير التابع الإبداع التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17): نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.789	1	0.789	2.046	0.162
الخطأ	12.338	32	0.386		
الإجمالي	13.127	33			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	4.361	0.233		18.703	0.000
الاعتبار الفردي	-0.106	0.074	-0.245	-1.431	0.162
معامل الارتباط: -0.245		معامل التحديد: 0.060		المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة والبالغة 2.046 بقيمة احتمالية 0.162 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن قيمة t المحسوبة -1.431 بقيمة احتمالية 0.162 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض صحة الفرضية الفرعية 4.1 التي تنص على أنه يوجد تأثير للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لمعرفة نشأة وهيكل شركة مناجم الحديد الجزائرية -تبسة-، كما قمنا بإسقاط الجزء النظري على الواقع التطبيقي للتعرف على ما مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على بناء الابداع التنظيمي بالشركة، حيث اعتمدنا على توزيع الاستبيانات على عينة من عمالها قدرت ب 34 عامل، والتي احتوت على محورين ابعاد القيادة التحويلية " التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي " وابعاد الابداع التنظيمي، كان هدفنا من خلال الاجابة معرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على بناء الابداع التنظيمي في شركة مناجم الحديد الجزائرية -تبسة-، وبعد استرجاع الاستبيان قمنا بعرض وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة كالنسب المئوية، واختبار الفا كرونباخ، وتم استخدام برنامج SPSS 26، وبعد عرض نتائج الدراسة .

الختامة

الخاتمة

من خلال إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول معرفة أثر القيادة التحويلية الإبداع التنظيمي في شركة مناجم الحديد الجزائرية "تيسة"، فبقاء أي مؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وهذه الأخيرة قائم بأداء المبدع لدى الأفراد ذوي السمات والإمكانات الإبداعية المكتسبة من قادة تحويليين يعملون جاهدين للوصول لذلك، فالقيادة التحويلية لها دورا كبيرا في نجاح المؤسسات، لذا قمنا بتوضيح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وبين أبعاد الإبداع التنظيمي، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق فصلين تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وابتداء المنهج والأدوات المبينة سابقا، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها إلى مجموعة من النتائج، التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

من أهم النتائج:

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

أولا: النتائج النظرية

- القيادة التحويلية عملية يسعى القائد من خلالها الى تشجيع الفرد العاملين على الإبداع التنظيمي وتحفيزهم أكثر على اتقان العمل وتحقيق الأهداف.
- تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في " التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفكري " وتسمى أيضا ب سلوكيات القيادة التحويلية
- لقد اضحى الابداع التنظيمي أهمية بالغة من طرف الباحثين، باعتباره الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمها

- تتمثل ابعاد الابداع التنظيمي في "الطاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة "

ثانيا: النتائج التطبيقية

- وافق افراد العينة عن تطبيق ابعاد القيادة التحويلية بدرجة موافقة عالية يعكسها المتوسط الحسابي.
- وافق افراد العينة عن تطبيق ابعاد الابداع التنظيمي بدرجة موافقة عالية يعكسها المتوسط الحسابي.
- للقيادة التحويلية أثر ذو دلالة احصائية على الابداع التنظيمي مستوى الدلالة $\alpha = 05.0$.

- يوجد تأثير للتأثير الكارزمي على الابداع التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 05.0$.
- يوجد تأثير للتحفيز الالهامي على الابداع التنظيمي مستوى الدلالة $\alpha = 05.0$.
- عدم وجود تأثير للاستشارة الفكرية الابداع التنظيمي مستوى الدلالة $\alpha = 05.0$.
- عدم وجود تأثير الاعتبار الفردي الابداع التنظيمي مستوى الدلالة $\alpha = 05.0$.

ثالثاً: اقتراحات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

- تعزيز الامكانيات القيادية، فيما يتعلق بالقدرة العالية على اقناع العاملين واثراء روح الحماس و تحفيزهم.
- توضيح المهام والأدوار وخطوط السلطة المسؤولة للمرؤوسين.
- القيام بدورات تدريبية للتشجيع على التفكير الإبداعي، من اجل تنمية القدرات الإبداعية وابرار ما لديهم من طاقات.
- تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة لأساليب العمل.
- تشجيع اسلوب العمل الجماعي في صناعة القرارات وحل المشكلات.
- نشر وتشجيع ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار والآراء.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب.

- 1- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 2- بومصباح نبيل، فنان الطيب، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمة الحديثة، ورقة بحثية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، الجزائر، 2008.
- 3- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
- 4- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 5- زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 6- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2007.
- 7- عاكف لطفى خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
- 8- عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 9- علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر، ط1، 2010.
- 10- فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
- 11- كمال حمدي أبوالخي، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 12- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحول في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 13- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 14- محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000.
- 15- محمد حافظ حجازي، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار هناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 16- نزيه حمدي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- ثانياً: المذكرات**
- 17- بدرية بنت خميس بن حمد الفليتي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، تخصص الإدارة التعليمية، 2015.
- 18- بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 19- بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرط فونيا، قسنطينة.
- 20- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2012.
- 21- جمال حرار، الإدارة الموقفية وتطبيقاتها في الإدارة العمومية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2013/2012.

- 22- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 23- خالدية ابراهيم احمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة الإدارية، 2016.
- 24- دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتورا طور ثالث في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم تسيير، مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات، 2020.
- 25- رؤيا محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظ شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2014.
- 26- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
- 27- سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (أ نموذج مقترح)، كلية الملك فهد الأمنية، مركز البحوث والدراسات، قسم البحوث، الرياض، 2007.
- 28- سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمرؤوسين لمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد لخضر، باتنة، 2008.

- 29- شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.
- 30- صالح بن محمد الربيعية، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
- 31- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009.
- 32- صورية بوظرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2016/2015.
- 33- صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
- 34- عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
- 35- محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

36- محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سوريا)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016.

37- منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

38- وسام البواب، أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثالثاً: مجلات

39- أحمد محمد برقعان وآخرون، القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في بعض الجامعات السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، مجلد (05)، عدد (10)، 2013.

40- الهاللي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر مجلد (07)، العدد (21)، 2001.

41- جمال حسن غنيم، القيادة التحويلية: مفهوم جديد للتغيير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109، 2005.

42- سعيد بن مرزوق العتبي، أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلد (310)، عدد (01)، 2016.

43- شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التنظيمية (بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 73، 2009.

44- صيتي عبد اللطيف، دور إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي (دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية)، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد (18)، عدد (03)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020.

45- منيرة محمد العرايضة، نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية، رسالة معلم، المجلد 49، العدد الثالث، 2011.

46- هيلة منديل محمد التويجري، القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام بالإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والفنية، المجلد (12)، العدد (03)، 2017.

رابعاً: المراجع بالغة الأجنبية

1- Manjo sharma, the 3 stages of transformationel leadership – learning how to lead yourself, your teams and other leaders, [http:// Manjosharma/ the- 3-stages- of- transformational- leadership – learning- how- to- lead- yourself- your- teams- and- other- leaders- by- Manjo- sharma/09/02/2014](http://Manjosharma/the-3-stages-of-transformational-leadership-learning-how-to-lead-yourself-your-teams-and-other-leaders-by-Manjo-sharma/09/02/2014).

Qing Cao, Shad Dowlatshahi, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, Journal of Operations Management Volume 23, Issue 5, July 2005

الملاحق



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

"سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "إدارة أعمال"

السلام عليكم:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر LMD في علوم التسيير، "تخصص إدارة أعمال" يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثنا الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص إدارة أعمال وأود أن أحيطكم علما بأن كل ما تدلونه من آراء وبيانات سيكون موضع اهتمام الباحثين ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، متمنية أن تتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها

شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

الباحثان:

- بوطارفة إيناس
- مسعادي شيماء

السنة الجامعية 2020-2021

أولاً: محور البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
- ✓ أقل من 30 سنة
- ✓ من 30 إلى أقل من 40 سنة
- ✓ من 40 إلى أقل من 50 سنة
- ✓ 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي:
- ثانوي تقني تقني سامي جامعة أخرى
4. المستوى الوظيفي:
- عامل مهارة عامل تنفيذ مهندس إطار
- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:
- ✓ أقل من 05 سنوات
- ✓ من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- ✓ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ✓ 15 سنة فأكثر
5. الأقدمية في المؤسسة:
- ✓ أقل من 5 سنوات
- ✓ من 5 إلى 10 سنوات
- ✓ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ✓ من 15 إلى أقل من 20 سنة
- ✓ من 20 إلى أقل من 25 سنة
- ✓ من 25 سنة فما فوق

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، لذا نرجو منكم وضع علامة (×)

أمام درجة سلم قياس التي ترونها متناسبة مع العبارة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة ومدى الاستجابة لها	
					البعد الأول: التأثير الكاريزمي " المثالي "	
					1	الأفعال والأقوال للقائد منسجمة في العمل
					2	فالمواقف الصعبة يتخذ موقف حازم
					3	يمتلك القائد رؤية واضحة للمستقبل، ويلتزم بالقيم المثلى في سلوكه
					4	القائد يتمتع بثقة ذاتية عالية وصاحب قناعات قوية
					5	يقوم القائد بتشجيعك وإرشادك ومعالجة أخطائك
					6	يتمتع القائد بمهارات قيادية تعزز الثقة به وتزيد من رغبتك في فعل أكثر مما تتوقع فعله
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي						
					7	يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز مهام العمل
					8	يشجع القائد المشاركة في صنع القرارات
					9	يحرك القائد في العاملين الإبداع والتغيير للأفضل
					10	يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل
					11	يسعى القائد إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية						
					12	القائد قائم بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة
					13	يعمل القائد على إتاحة فرص للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة
					14	يشجع القائد العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
					15	يعتمد القائد على أسلوب النقد البناء عند إخفاقنا في حل المشاكل
البعد الرابع: الاعتبار الفردي						
					16	يقترح القائد طرق جديدة لإنجاز مهام العمل
					17	يشجع القائد المشاركة في صنع القرارات
					18	يحرك القائد في العاملين الإبداع والتغيير للأفضل
					19	يعزز القائد الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل
					20	يسعى القائد إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى معرفة أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة " الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة"، لذا نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة سلم قياس التي ترونها متناسبة مع العبارة

العبارة ومدى الاستجابة لها					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الأول: الطلاقة									
1	أستطيع تقديم عدة أفكار خلال فترة زمنية قصيرة								
2	لدي القدرة في طرح حلول وأفكار سريعة لمواجهة صعوبات ومشاكل العمل								
3	لدي مهارات الحوار والنقاش بطلاقة								
4	لدي قدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية								
البعد الثاني: المرونة									
5	يتم تقبل نتائج تنفيذ الأفكار الجديدة								
6	عدم إلقاء اللوم على جهة معينة يتم تحمل المسؤولية الجماعية عند تنفيذ الأفكار								
7	جلب حلول جديدة ومبتكرة لحل المشاكل								
8	لدي القدرة على النظر لمواقف من زوايا شتى								
9	الحرص على انجاز أعماله بأسلوب مبتكر ومتجدد								
البعد الثالث: الحساسية للمشكلات									
10	أسعى لاكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوزها								
11	الحرص على معرفة أوجه الضعف فيما أقوم بعمله								
12	امتلاك قدرة على اكتشاف الأخطاء والمشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل								
13	امتلاك قدرة على توقع مشكلات قبل حدوثها في العمل								
البعد الرابع: الأصالة									
14	أقدم عدة أفكار جديدة لم تطرح من قبل								
15	امتلاك خبرات ومهارات تمكنني دائما من طرح أفكار مبدعة								
16	أقلد الآخرين في الطرق الجيدة لحل المشكلات وطريقة انجاز العمل								
17	أسعى للعمل مع لجان أو فريق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة								
18	لا أتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح المنظمة								

الملحق رقم 02: مخرجات spss26

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة التحويلية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.127	.100	.59831

- a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.672	1	1.672	4.670	.038 ^b
	Residual	11.455	32	.358		
	Total	13.127	33			

- a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي
b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.532	.240		18.914	.000
	القيادة التحويلية	-.174	.081	-.357	-2.161	.038

- a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التأثير الكارزمي ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 ^a	.235	.211	.56007

a. Predictors: (Constant), التأثير الكارزمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.089	1	3.089	9.848	.004 ^b
	Residual	10.038	32	.314		
	Total	13.127	33			

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التأثير الكارزمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.753	.240		19.838	.000
	التأثير الكارزمي	-.247	.079	-.485	-3.138	.004

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيز الإلهامي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.351 ^a	.123	.096	.59979

a. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.615	1	1.615	4.489	.042 ^b
	Residual	11.512	32	.360		
	Total	13.127	33			

- a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي
b. Predictors: (Constant), التحفيز الإلهامي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.488	.225		19.955	.000
	التحفيز الإلهامي	-.159	.075	-.351	-2.119	.042

- a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستشارة الفكرية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.305 ^a	.093	.064	.61005

- a. Predictors: (Constant), الاستشارة الفكرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.217	1	1.217	3.271	.080 ^b
	Residual	11.909	32	.372		
	Total	13.127	33			

- a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي
b. Predictors: (Constant), الاستشارة الفكرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.431	.228		19.410	.000
	الاستشارة الفكرية	-.147	.081	-.305	-1.809	.080

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاعتبار الفردي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.245 ^a	.060	.031	.62093

a. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.789	1	.789	2.046	.162 ^b
	Residual	12.338	32	.386		
	Total	13.127	33			

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.361	.233		18.703	.000
	الاعتبار الفردي	-.106	.074	-.245	-1.431	.162

a. Dependent Variable: الإبداع التنظيمي