



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة المسائية

تأثير القيادة التحويلية على الابداع الاداري

(دراسة استطلاعية لاراء عينة من التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة ميسان)

بحث مقدم إلى

جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال كجزء من
متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال.

اعداد الطالبة

نور الزهراء مالك مهاوي

بإشراف:

م.م زهراء نعيم قاسم

المستخلص

هدف البحث الى معرفة تأثير القيادة التحويلية على الابداع الاداري ، دراسة استطلاعية في كلية التربية وكلية الادارة والاقتصاد - جامعة ميسان في محافظة ميسان .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال الأساليب الكمية والإحصائية (SPSS) في معالجة موضوع البحث ووصف نتائج تحليل الاستبانة شملت عينة البحث الافراد التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة ميسان حيث قامت الباحثة بتوزيع (٤٥) استمارة استبيان ولكن لم يسترجع منها سوى (٤٠) استمارة صالح للتحليل.

خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات اهمها : توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الابداع الاداري)، وان التأثير المثالي للقيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى، وبعد الدافعية الالهامية واخيرا الاستثارة الفكرية جاءت بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر الموظفين ، كما تضمن ابراز التوصيات بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي تتمتع بها في مجال القيادة التحويلية والتي من الممكن ان توظفها في سبيل تحقيق الابداع الاداري في المنظمة.

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الايه القرانيه	أ
الاهداء	ب
شكر وتقدير	ت
المستخلص	ث
فهرست المحتويات	ج
المقدمة	١
الفصل الال: منهجية البحث	٢-١٠
اولا: مشكلة البحث	٣
ثانيا: اهمية البحث	٣
ثالثا: اهداف البحث	٤
رابعا: فرضيات البحث	٤
خامسا: حدود البحث	٥
سادسا: هيكل البحث	٥
سابعا: المخطط الفرضي للبحث	٥
ثامنا: مجتمع البحث	٦
تاسعا: عينة البحث	٦
عاشرا: الاساليب الاحصائية المستخدمة	٦
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	٧-١٠
الفصل الثاني: الاطار النظري	١١-٢٥
المبحث الاول: القيادة التحويلية	١٢
اولا: مفهوم القيادة التحويلية	١٣
ثانيا: اهمية القيادة التحويلية	١٥
ثالثا: خصائص القيادة التحويلية	١٦
رابعا: ابعاد القيادة التحويلية	١٧
المبحث الثاني: الابداع الاداري	١٩
اولا: مفهوم الابداع الاداري	٢٠
ثانيا: اهمية الابداع الاداري	٢٢
ثالثا: خصائص الابداع الاداري	٢٣
رابعا: ابعاد الابداع الاداري	٢٤
الفصل الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري	٢٦-٢٩
الفصل الرابع: الجانب العملي	٣٠-٤٢
اولا: وصف عينة البحث	٣١

٣٦	ثانياً: التحليل الاحصائي
٣٨	ثالثاً: اختبار فرضيات البحث
٤٣	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
٤٦	المصادر
٥٠	الملحق

قائمة الاشكال

الموضوع	رقم الصفحة
المخطط الفرضي للبحث	٥
وصف عينة البحث حسب الجنس	٣٢
وصف عينة البحث حسب العمر	٣٣
وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي	٣٤
وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة	٣٥

قائمة الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
وصف عينة البحث حسب الجنس	٣٢
وصف عينة البحث حسب العمر	٣٣
وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي	٣٤
وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة	٣٥
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل	٣٦
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع	٣٧
علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والابداع الاداري	٣٨
علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع الاداري	٣٩
علاقة الاثر للقيادة التحويلية على الابداع الاداري	٤٠
علاقة الاثر للتأثير المثالي على الابداع الاداري	٤١
علاقة الاثر للدافعية الالهامية على الابداع الاداري	٤١
علاقة الاثر للاستثارة الفكري على الابداع الاداري	٤٢

المقدمة

تلعب القيادة دورا مهما داخل المنظمات والمؤسسات في نجاح المؤسسة وصيرورتها، لما لها من دور كبير يمكن المؤسسة من القيام بوظائفها الممنوعة بها من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، أي أن القيادة هي محور مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات داخل المؤسسات والمنظمات العامة منها والخاصة، ويتقدم وتطور المؤسسات والمنظمات وكبر حجمها حتى أصبح ما يعرف باسم الشركات العابرة للقارات أو المتعددة الجنسيات، و تطور مفهوم القيادة ليأخذ أشكالا متعددة ما بين دكتاتورية وديمقراطية ومتسلطة... إلخ من أنواع القيادات، وصولا إلى ما يعرف بالقيادة التحويلية، والتي اعتمدت على مفهوم التحويل والإجراء للتمييز ما بين القيادة والإدارة. (العمرى، ٢٠١٣: ٢٩)

القيادة هي علم وفن شأنها شأن الإدارة، وما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيهات القيادات القرارات السياسية الإدارية ووضعها موضع الإدارة الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم، ابتداء بالأسرة وانتهاء بالدولة، وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه، إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها. (الشريف، ٢٠٢١: ٢)

يتألف هذا البحث من أربع فصول يتطرق الأول لمنهجية البحث ودراسات سابقة لمتغيري البحث ، فيما يتناول الفصل الثاني الجانب النظري للبحث، أما الفصل الثالث فقد يستعرض الجانب العملي للبحث ،وفي الفصل الرابع نستعرض الاستنتاجات والتوصيات للجانب النظري والعملي للبحث.

الفصل الاول

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني: دراسات سابقة

الفصل الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

اولا. مشكلة البحث:

ان اعتماد أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسات والشركات والمنظمات يعتبر من أهم أساليب الارتقاء بالنظام الإداري داخل المؤسسات، ورفع إنتاجية العامل داخلها، وأحد أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية ، ولا شك أن هناك حاجة لمواجهة مشكلات العمل وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه، وأن إيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات والمؤسسات، إلا أن حاجة البنوك أكبر لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها. وعليه يمكننا صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:

(ما مدى تأثير لقيادة التحويلية على الابداع الاداري في كلية الادارة والاقتصاد -جامعة ميسان؟)

ثانيا . اهمية البحث:

١. يزيد أهمية البحث ارتباط القيادة التحويلية بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين وهو الإبداع الإداري، الذي يعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.

٢. تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من العاملين من أجل مواكبة التطورات .

٣. أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها .

ثالثا . اهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق النقاط التالية:

- ١ - التعرف على مفهوم القيادة التحويلية والابداع الاداري.
- ٢ - بيان أثر القيادة التحويلية المتبعة على تطوير الابداع الاداري في جامعة ميسان.
- ٣ - بيان الفائدة التي تنعكس من تطبيق القيادة التحويلية على الابداع الاداري في المؤسسات.

رابعا . فرضيات البحث:

اعتمادا على مشكلة البحث واهدافه فقد تم بلورة فرضيات البحث الى الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والابداع الاداري.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي والابداع الاداري.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدافعية الالهامية والابداع الاداري.
- ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستثارة الفكرية والابداع الاداري.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على الابداع الاداري.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتأثير المثالي على الابداع الاداري.
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للدافعية الالهامية على الابداع الاداري.
- ت. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على الابداع الاداري.

خامسا . حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة ميسان - كلية الادارة والاقتصاد.

الحدود الزمانية: بدا في ٢٠٢٣/٢/١ وتم الانجاز في ٢٠٢٣/٥/١

سادسا . هيكلية البحث:

يتطرق البحث الى عرض اربع فصول:

الفصل الاول: عرض منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة لكل المتغيرين.

الفصل الثاني: عرض الاطار النظري لكل من القيادة التحويلية والابداع الاداري.

الفصل الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري

الفصل الرابع : الجانب العملي للبحث

الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

سابعا . المخطط الفرضي للبحث:

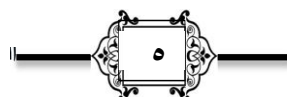
المتغير التابع

المتغير المستقل



شكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثة



علاقة

تأثير

: جامعة ميسان - كلية الادارة والاقتصاد

ثامنا . مجتمع البحث:

: التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان.

تاسعا . عينة البحث:

عاشرا . الاساليب الاحصائية المستخدمة

- ١ . الاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss و ذلك من اجل تحليل الاجوبة الواردة بالاستبانات المستردة الجاهزة للتحليل .
- ٢ . الوسط الحسابي: لتحديد استجابة افراد عينة البحث.
- ٣ . الانحراف المعياري:الذي يظهر درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- ٤ . النسب المئوية: تعني مستوى اجابات افراد عينة البحث.

الفصل الاول

المبحث الثاني/ الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

• الدراسات العربية

١. دراسة (عبدالرحيم، ٢٠١٦)

عنوان الدراسة	دور القيادة التحويلية في تحقيق التماثل الوظيفي
هدف الدراسة	محاولة تسليط الضوء على فهم مشكلة التماثل الوظيفي بالتطرق الى الرؤى النظرية القائمة حولها.
عينة ومجتمع البحث ومنهج البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفروض وحجم العينة محل الدراسة (٤٨٠) وكانت العينة العشوائية الطبقية (٣٥٩) مفردة ولإجراء التحليل الإحصائي للقوائم استخدم الباحث . برنامج (SPSS)
نتائج الدراسة	استنتجت الدراسة بان هناك علاقة ارتباطية بين ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية) والتماثل الوظيفي .

٢. دراسة (منصور، ٢٠١٧)

عنوان الدراسة	دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية.
هدف الدراسة	هدف هذا البحث الى الكشف عن دور القيادة التحويلية ف تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، والوقوف : على مدى اهمية وكفاءة القيادات التحويلية الناشطة ف التنظيمات الفلسطينية .
عينة ومجتمع البحث ومنهج البحث	اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدم البرامج الاحصائية SPSS مع طريقة المسح الشامل للقيادات التنظيمية في قطاع غزة والمقدر عددهم ١٩١ قائدا
نتائج الدراسة	أن الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي) حصلت على المرتبة الأولى، الاهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني) حصلت على المرتبة الثانية، وأخيرا الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين) حصلت على المرتبة الثالثة ، وكذلك قدم البحث توصيات هامة منها : العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات .. السياسية الفلسطينية وذلك من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لاكساب القادة المهارات المطلوبة نظرا لاهمية ودور القيادة ، تحفيز المرؤوسين واثارة حماسهم وتوليد الاحساس لديهم مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف الإستراتيجية الفلسطينية.

• الدراسات الأجنبية

١. دراسة (SHANDRINA، ٢٠١٠)

THE SATISFACTION AND DISSATISFACTION OF AFRICAN AMERICAN WOMEN ADMINISTRATORS USING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL.	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين درجة الرضا الوظيفي للقادة الذين يمارسون هذه السلوكيات، وكذلك لمعرفة ما هو الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين.	هدف الدراسة
كانت عينة الدراسة النساء الأمريكيات من أصل أفريقي، واستخدم الباحث المقابلة لجمع البيانات والتي تم اعدادها وتكييف أسئلة المقابلة التي تركز على سمات القيادة التحويلية.	عينة ومجتمع البحث ومنهج البحث
توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن معظم القادة الذين اشتملتهم العينة يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، وكذلك توصلت إلى أن النساء الأمريكيات من أصول افريقية يرون أن الأسلوب القيادي التحويلي يعد هو الأسلوب الأفضل لتمكين المرؤوسين وذلك على خلاف النمط القيادي التبادلي. وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.	نتائج الدراسة

٢. دراسة (SARROS، ٢٠١١)

BUILDING A CLIMATE FOR INNOVATION THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. JOURNAL OF LEADERSHIP & ORGANIZATIONAL STUDIES, NOV, VOL.	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والثقافة التنظيمية.	هدف الدراسة
اجريت الدراسة على ١١٥٨ مديرا من منظمات القطاع الخاص الأسترالي بالاستناد إلى أسلوب التحليل الهيكلي للبيانات.	عينة ومجتمع البحث ومنهج البحث
تبين أن هناك علاقة بين القيادة تحليل أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي التحويلية والمناخ الإبداعي، وأن هناك دورا للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، وأوصى الباحثون بضرورة مناقشة ودراسة الاستراتيجيات الخاصة ببناء الإبداع التنظيمي.	نتائج الدراسة

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الابداع الاداري)

• الدراسات العربية

١. دراسة (عواد، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة	اثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن
هدف الدراسة	هدف الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، وتمثلت بأبعاد إدارة المعرفة بـ (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)
عينة ومجتمع البحث ومنهج البحث	تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الخاصة في عمان البالغ عددهم (٥٤٠)، مدرسة مسجلة حسب إحصائية مديرية تربية العاصمة لعام ٢٠١٧، وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (٤١٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية والاختبارات لبرمجية SPSS.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوزيع المعرفة)، في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان، وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث، يوصي الباحث المدراء وصانعو القرار في المدارس الخاصة في الأردن، بصقل شخصيات العاملين لديها من خلال دعم أفكارهم واقتراحاتهم، وتفعيل دورهم في حل المشكلات مما يجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار في إنجاز مهام العمل.

٢. دراسة (المطيري، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة	درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.
عينة ومجتمع البحث ومنهج البحث	اتباع الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤٢) من معلمي المدارس في محافظة الجاهراء في دولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.
نتائج الدراسة	اظهرت النتائج أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة توافر ثقافة الادبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس عند جميع المجالات ما عدا مجال التركيز والحساسية للمشكلات والمجال الكلي، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

• الدراسات الأجنبية

١. دراسة (BOGNAR، ٢٠١٠)

ADMINISTRATIVE CREATIVITY AS A SUSTAINABLE BASIS FOR HIGH PERFORMANCE.	عنوان الدراسة
الابداع الاداري كاساس مستدام فيما يخص الاداء العالي.	
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة موارد المؤسسة والعناصر المتعلقة وقد اقترحت الدراسة ان هناك ثلاثة مكونات لأنظمة الابداع الاداري التي تؤثر على أداء المنظمات وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة القدرة على بناء معرفتها الخاصة والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة.	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة (٤٢) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة	عينة ومجتمع البحث ومنهج البحث
استنتجت الدراسة ان معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد ابداعها الاداري لدى العاملين وبناء مجتمع الابداع الخاص.	نتائج الدراسة

٢. دراسة (ATHANASOULA، ٢٠١٤)

THE LEVEL OF ADMINISTRATIVE CREATIVITY AMONG SCHOOL PRINCIPALS AND ITS IMPACT ON COMMUNICATION BETWEEN THE SCHOOL AND PARENTS.	عنوان الدراسة
هدفت دراسة أثناسولا في اليونان الى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وأثره على التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور.	هدف الدراسة
بنت الدراسة منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات نوعية معمقة مع ٧ مديرين (٣ في اليونان، ٤ في قبرص)، و ١٨ ولي أمر. وتمحورت أسئلة المقابلات حول اثر مستوى المدير الإبداعي وممارساته الخلاقة على جودة التواصل بين المدرسة وولي الأمر.	عينة ومجتمع البحث ومنهج البحث
بينت الدراسة أن مستوى الإبداع لدى مدير المدرسة هو العامل الأهم في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما بينت الدراسة أن مظاهر الإبداع لدى مدير المدرسة تتضمن الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي الأمر على المشكلات التي تعترض تعليم أولاده، ومناقشة خطط المدرسة الحالية والمستقبلية وتقبل الأفكار والانتقادات من ولي الأمر.	نتائج الدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث

المبحث الاول: القيادة التحويلية

المبحث الثاني: الابداع الاداري

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الاول : القيادة التحويلية

توطئة

ان بيئة الاعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت منظمات الأعمال ولاسيما التعليمي والتربوي إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع المتغيرات البيئية وتعديل اوضاعها ، وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها ، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات ، وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية ، وان تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي فلم تعد هذه القطاعات بحاجة إلى مديرين ، بل الى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى هذه المنظمات ورسالتها لأحداث التغيير المناسب ، ومن خلال ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة حيث وضع العالم أساس التوجهات في أساليب القيادة والإشارة إلى أنماط القيادة التحويلية ، وقد تمكن القيادة التحويلية قدرة القائد على ايصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم عن طريق إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

إن القيادة تعتبر من أكثر المواضيع بحثاً في ميدان التسيير والإدارة إذ يحتل مصطلح القيادة بشكل عام مكاناً بارزاً وهاماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية، ومع أنه مصطلح ارتبط بالحروب العسكرية إلا أنه تم تعميمه في علوم التسيير لأن القيادة تعد أكثر تأثيراً من الإدارة ذلك أن القادة يؤثرون بممارساتهم وسلوكياتهم عبر الاهتمام جانب العلاقات الإنسانية أكثر من اهتمامهم باعتبارات وظروف العمل، خاصة مع تزايد الضغوط والتحديات العديدة التي تواجه المنظمات. (العمرى، ٢٠١٠: ٦١)

ورأى (السكرانة، ٢٠١٤: ٨٥) القيادة التحويلية بأنها اشتراك القائد مع المرؤوسين في صنع القرار من خلال تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعتهم جميعاً للعمل وتعزز من أخلاقهم وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات وتمثل الدور وأشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاء تنظيمياً لدى فريق العمل وينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ومن ثم مخرجاتها. كما تعرف (اشتوي، ٢٠١٦: ٦) على أنها أشخاص استثنائيون لديهم القدرات العقلية والعاطفية والتي يمكن استخدامها لنقل وتحويل المنظمة من وضع إلى آخر، مع اقناع المرؤوسين بذلك مع أخذ المخاطر بالحسبان.

كذلك عرف (الشريدي، ٢٠١٨: ٦) القيادة التحويلية بأنها العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين والتأثير في معتقداتهم الشخصية وبذلك فإن القائد الأكاديمي هو القائد الذي يوجه العاملين للعمل بروح الفريق، ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام.

بعض من وجهات نظر العديد من الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة التحويلية :

الباحث	التعريف
--------	---------

(الغزو، ٢٠١٠: ٩٧)	مستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها، وسميت تحويلية لأن القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة.
(القيسي، ٢٠١١: ١٩٣)	تحويل المنظمة ونقلها مما هي في الواقع إلى الحياة المثلى وهي محاولة جديدة لتغيير القيادة عالية الأداء وبرزت للبحث عن نموذج جديد للقيادة يمكن الاعتماد عليه في تحديد السلوك القيادي الذي يغطي مدى واسعاً وبحث المرؤوسين على مستوى أداء عالي ومتميز.
(العطوي، ٢٠١١: ٤٥)	الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها الهامة وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها.
(البرناوي، ٢٠١٢: ١٣)	تلك القيادة التي تضع وترسم وتبلور رؤية واضحة لمنظماتها في ذات الوقت الذي تحرص فيه على تطوير أنظمة جديدة تتناغم ومتطلبات المستقبل، وهنا ينظر إلى القادة التحويليين على أنهم يمتلكون مقدرة عالية ونظرة شمولية على ترجمة الرؤى المستقبلية وتفعيلها بشكل غير معقد وسهل، أي أن القادة التحويليين هم صناع لفرص النجاح والتميز لمنظماتهم.

وبناء على التعاريف الواردة اعلاه لمختلف الباحثين والكتاب يمكننا ان نرى ان القيادة التحويلية : إنها قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين وارتقائهم من مستوى إلى مستوى أعلى وذلك بخلق الرؤية المستقبلية واشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتنفيذه وإحساسهم بوضع ثقته العالية بهم وشعورهم بتحمل المسؤولية الملائمة.

ثانيا: اهمية القيادة التحويلية

اتف كل من (العبد،سلامة،٢٠٢١:٤) (الشريف ،٢٠٢١:٢٤)، (العميري،٢٠١٣:٩٨) على أهمية القيادة التحويلية على انها:

١. الاعتماد المتزايد في كثير من المنظمات على المنظمات المتخصصة لإنجاز المهام لا تستطيع المنظمات المعنية دأماها وتعدد الجهات ذات العلاقة التي تتعامل معها المنظمة.
٢. الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة، واعداد الطاقات الفردية من اجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة.
٣. مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة، ومن وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا، ورؤى الاعتبار والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.
٤. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية، وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة الموظف، واستخدام آليات روتينية؛ لتأييد التغيرات الثقافية، والاتصال بفعالية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة فريق عمل معين بالمنظمة قادرا على التحسين والتطوير.

١. تعزيز تنمية الموظف، فدافعية الموظفين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي.

ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية

كي يستطيع القائد التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي عليه أن يحوز على عدد من الخصائص من أبرزها: (الشريف، ٢٠٢١: ٤)، (وفاء، ٢٠١٤: ٣٠)، (خليل، ٢٠٢٠: ٨)

١. الاهتمام الفردي: اذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين ، وبكيفية التعامل مع العاملين على مستوى فردي.

٢. سحر الشخصية : حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس غرسات القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.

٣. التحفيز الفكري: ويقصد به القدرة على توفير محفزات لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتثير تفكيرهم نحو الإبداع لتنفيذ المهام.

كما أن هناك صفات أخرى منها: (محمد، مبارك، ٢٠١٩: ١٢)

- امتلاكهم الشجاعة الفائقة، كما تكون لديهم الثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم.
- الإلهام: إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات والآمال العالية.
- العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأني.
- يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه المنظمة صاحب رؤية مستقبلية مستقبلاً، وكيف تبلغه.

رابعاً: ابعاد القيادة التحويلية

حدد ابعاد القيادة التحويلية حسب كل من (الرقب، ٢٠١٠: ١٦)، (داوني، ٢٠١٣: ٢٠)،

(ناجي، ٢٠١٧: ٧٨) وكما يلي:

١. التأثير المثالي:

هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة ، فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤيا المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه مقدرته للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية ، وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والإلتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه واهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم ها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالآزمة وإيجاد الحلول الواقعية فها، إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبد العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل

المخاطرة. (ناجي، ٢٠١٧: ٧٨)

٢. الدافعية الإلهامية

يتصرف القادة وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين وخلق روح الجماعة وإظهار الحماسة والتفاؤل في إنجاز العمل، والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القادة رموزا وشعارات

لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة ، كما يمكن أن يتصل الدافع الإلهامي بالثقافة المنظمة من خلال خلق قيم مشتركة، إذ إن القيادة التحويلية تعد مركزية في خلق الثقافة المنظمة وإدارتها، وكذلك في تغييرها عندما تصبح غير ملائمة لأوضاع جديدة. (داوني، ٢٠١٣: ٢٠)

٣. الاستثارة الفكرية

ويقصد بها حفز جهود المرؤوسين للابتكار والإبداع، والتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة والسماح لهم بمناقشة قائدهم، دون انتقاد لهم من قبله، ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يحفز العاملين في المؤسسة على التفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم؛ مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، ويشير هذا البعد إلى أية درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة. (الرقب، ٢٠١٠: ١٦)

المبحث الثاني: الابداع الاداري

توطئة

العالم اليوم يشهد الكثير من التغيرات والتطورات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والتقنية، والمعلوماتية، الأمر الذي أدى إلى دفع مؤسسات التعليم سواء كانت العامة أم الخاصة للسعي إلى تطوير أساليب العمل داخلها، بصفة دائمة ومستمرة، حتى تستطيع هذه المؤسسات مواكبة التطورات المعرفية الهائلة التي تحدث في عالم اليوم، وتحقيق ذلك من خلال استثمار طاقات المبدعين داخلها إلى أقصى حد، والاستفادة منها حتى يقوم هؤلاء المبدعون بالأدوار الموكلة إليهم على أكمل وجه ، حيث يعتبر الإبداع الإداري وسيلة أساسية هامة لنمو المؤسسات وتطورها بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وذلك من أجل ديمومتها من ناحية، ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من ناحية أخرى.

اولا: مفهوم الابداع الاداري

يعد الإبداع الإداري أحد المداخل الإدارية الأساسية لبقاء وتطوير المؤسسات، فالإبداع هو خيار استراتيجي لكل المؤسسات الحكومية والخاصة في شتى المجالات من أجل الازدهار والتنافس على الساحة المحلية والدولية، كما ان الإبداع الإداري يعتبر من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموما وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المؤسسات، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة، فالمؤسسات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهوداً مكثفة لدعم العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل(الكبيسي، ٢٠١١: ١٨٠)

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديهم وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية، ومحاولة التغلب عليها، من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم". ويرى الباحث أن الإبداع الإداري هو القدرة على إيجاد حلول وأفكار تتميز بالأصالة والمرونة والطاقة وتخص الجانب الإداري في المنظمة، وتساعد المنظمة على المنافسة. (عدنان، ٢٠١٥: ١١٦)

كما عرف الابداع الاداري هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.(الدوسري، ٢٠١٦: ٩)

وعرف الابداع الاداري حسب رأي الكثير من الباحثين وحسب الجدول التالي:

الباحث	التعريف
(العتيبي، ٢٠١٠: ٢٦)	العمل على توظيف تسيير دفة العمل بطرق مبتكرة غير تقليدية بحيث تجمع بين الالتزام بالقوانين وكسر الجمود والروتين الذي يقلل في كثير من الأحيان الفوائد العائدة على المؤسسات ، ويقصد بالإبداع الإداري المدرسي في هذه الدراسة " قدرة مدير المدرسة على إيجاد واستخدام الأساليب والأفكار والانتقال من دور الإدارة المدرسية التقليدية إلى اللاتقليدية والعمل على التغيير والتطوير في المتغيرات العالمية المتسارعة .
(سكارنه، ٢٠١١: ١٩)	عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف، أو المدير بقدرته عن الخروج عن التسلسل العادي، أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساساً للمشكلات، والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة عندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية، وخصوصاً في مجال الأعمال.
(جلولي، ٢٠١٣: ٦٥)	الإبداع الذي يشير إلى التغييرات في هيكل المنظمة أو عملياتها، أي الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل أساسي ومباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل، أو تطبيق أفكار استخدام تكنولوجيا حديثة كتحسين المهارات الابداعية لدى العاملين.
(البرناوي، ٢٠١٣: ٢١)	ذلك الشخص المبدع الذي ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة و يتفاعل مع بيئة المنظمة، ويقوم بالبحث و الإستقصاء والحدس والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج جديد و أصل ذي قيمة له ولمنظمته ولمجتمعه، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد لسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو إدارة جديدة .

بناء على التعاريف الواردة اعلاه لمختلف الباحثين والكتاب يمكننا ان نرى الابداع الاداري بانه القدرة

على إيجاد حلول وأفكار تتميز بالأصالة والمرونة والطاقة وتخص الجانب الإداري في المنظمة، وتساعد

المنظمة على المنافسة.

ثانيا: أهمية الابداع الاداري

تكمّن أهمية الابداع الاداري من عدة جوانب من اهمها: (الكبيسي، ٢٠١٧: ١٨٧)، (عواد، ٢٠١٧: ١٨)،

(الربيعي، ٢٠١٨: ٨)

١. يلعب دورا كبيرا في كافة الجوانب ومجالات الحياة وازدادت حاجة المؤسسات له في ظل العولمة، والتكنولوجيا الجديدة، وثورة المعلومات والاتصالات، وزيادة المنافسة والتغير والهيكل الاقتصادية والسياسية، مما دفع بالمؤسسات لتنمية الإبداع لتمكينها من التعايش والتكيف مع متغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل.

٢. يعتبر الإبداع الإداري عنصر مهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية.

٣. يساعد الإبداع الإداري على طرح أفكار وأساليب جديدة ومختلفة وإيجابية تجعل من بيئة العمل بيئة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.

٤. من الوظائف الأساسية التي يجب أن تعني بها الإدارة ، والتي يجب أن تضع لها أهدافها في المدى القصير والطويل ، وان تتحمل المسؤولية عن توفير فرصتها ، وتهيئة الجو الملائم، وتوفير الحوافز والتقدير للنجاحين فيها ، وعليها أن تعلم كيف تدمج الموهبة الخلاقة في التنظيم وتوجهها اتجاهاً محدداً.

٥. يمثل أحد محاور المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، وينظر الكثير إلى إدارة الإبداع على أنها عامل المنافسة بالغ الأهمية والحيوية، وليست شيئاً حسناً فقط، فالإبداع مورد مهم قيم ينبغي تعزيزه وتطويره، وعدم السماح بهدره في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالمواهب المبدعة والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي.

ثالثاً: خصائص الابداع الاداري

يتسم الابداع الاداري بمجموعة من الخصائص اهمها:

١. إن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشاكل، والطاقة، والأصالة،

والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف. (السكارنة، ٢٠١١: ٨٧)،

٢. أن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: أي ان الإبداع يمكن

التدريب عليه و قد يكون المبدع فيه صفات وراثية تساعد على الإبداع.

٣. أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: أي انه لا يخص أفراد دون غيرهم

لكونهم اصحاب عقول مفكرة مثل (الخبراء و العلماء و الأخصائيين) ولكن الإبداع لكل إنسان

يدرك او لا يدرك أنه مبدع. (البرناوي، ٢٠١٢: ٢٨)،

٤. الإبداع ظاهرة اجتماعية، يتفاعل فيها الفرد المبدع مع المجتمع المحتضن للإبداع، وليس مجرد

سلوك فردي.

٥. الابداع جهد متصل الادراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة ، لذا فهو يستوجب قدرات

متميزة في الملاحظة وفي الاستماع. (الغازمي، ٢٠١٦: ٤٤)

رابعاً: ابعاد الابداع الاداري

تعددت تصنيفات الباحثين لعناصر الإبداع وأشتملت هذه التصنيفات على ثلاثة عناصر مكونة للإبداع منها:

١. الطلاقة:

وتتمثل الطلاقة غالباً بقدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، ويمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار، وبعبارة أخرى فإن الطلاقة تعني القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة، فالشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار، فإنه وبالمقارنة الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعاً في طرح الأفكار ذات الجدوى والتي يمكن للمنظمة أن تبني عليها خططاً ثابتة، ومن هذا المنطلق فإن الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع وتنقسم الطلاقة إلى عدة أقسام هي :

• طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو مع تركيبها.

• طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

• طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

• طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير

عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة له. (الخالدي، ٢٠١٣: ١٢)

٢. المرونة

ويقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني، والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، والمرونة في درجة السهولة التي يغير فيها المبدع موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

كما تعرف المرونة بأنها قدرة الفرد على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع مع التطورات والمواقف الجديدة، كما يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، وبالتالي هي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفاً معيناً . (عواد، ٢٠١٧: ٢٢)

٣. الإصالة

وهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، يعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به، لهذا تكون أفكاره جديدة ولكي تكون الفكرة جديدة يجب أن تكون جادة وماهرة وقادرة، وتمثل الإصالة أعلى درجات سلم الإبداع . (غرابي، ٢٠١٧: ٧٦)

الفصل الثالث

العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري

الفصل الثالث

العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري

تواجه المنظمات المعاصرة لا سيما في الدول النامية تحديات كبيرة تفرضها المتغيرات والاحداث المتلاحقة لذلك تبدو الحاجة ملحة الى وجود قيادة إدارية واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ، ومهارات التفكير الإبداعي للموظفين لمواكب تلك التطورات المتسارعة بل والقدرة على استشرف المستقبل، وأن الإبداع يعد أداة المنظمة للتكيف مع تلك المتغيرات وغيرها من الأمور المحيطة بها كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع تلك المشكلات فالمنظمات على أختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها يجب على قياداتها والعاملين بها ضرورة التفكير في التقليل من الإعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن ، كما ان القادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيههم من خلال الس لطات الرسمية الممنوحة لهم ،كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيههم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال.(العازمي، ٢٠١٦: ٧٩)

ان نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع ، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم الجماعة أم المنظمة الى سلوك حقيقي ، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة الإدارية الناجحة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع ، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة الإداريين الذين يتطلعون إلى توفير كافة الوسائل وإتاحة الفرصة

للمرؤوسين وإيجاد المناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة. (فرج، ٢٠١٠: ١٩)

وفيما يلي سنستعرض العلاقة بين القيادة التحويلية ومدى تأثيرها في الإبداع الإداري من خلال عناصر القيادة التحويلية وكما يلي:

١. اثر التأثير المثالي في تحقيق الإبداع الإداري:

إن القائد يميل بطبعه إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعه دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهو رائد للتغيير ويميل إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، ويبحث عن فرص للإبداع 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 علاقته بأفراد المنظمة ويظهر لهم مستويات عالية من القيم والأخلاق الصادقة التي تبعث في نفوسهم الاحترام والتقدير، والقائد الكاريزمي يتصف بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والميل إلى المخاطرة التي تزيد من فرصة الإبداع والابتكار لدى العاملين، وللوصول إلى ذلك يتجه القائد نحو تصميم بيئة تنظيمية ملائمة تتضمن أساليب وطرق مختلفة تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو والتطوير، كما تعد الجاذبية الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الإلتزام والاعتراف للقائد السمات الهامة من والمؤثرة في سلوكه فمن خلالها يستطيع تشجيع العاملين بأن يؤدوا عملهم طواعية أكثر مما هو متوقع منهم ويجعلهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق الإبداع وعلى عدم التقيد بالمألوف وصولاً إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه. (العازمي، ٢٠١٦: ٧٩)

٢. أثر الدافعية الالهامية في تحقيق الإبداع الإداري:

إن اهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمروؤسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات فعلى القائد أن يوضح لفريقه الهدف الذي يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة جميلة ومرغوبة مما يثبت فيهم روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وليس بالضرورة أن يكون توضيح الهدف والمتمثل في تشكيل الرؤية من مهام القائد وحده، بل قد يكون بمشاركة الفريق إلا أن تشكيل الرؤية لا يكون له قيمة ما لم يتم إيصاله للجميع بطريقة مقنعة وواضحة تجعل العاملين يؤمنون به ويتحمسون له ويتهافتون إلى تحقيقه، والتحقيق يتم من قبل القائد أولاً ثم المرؤوسين ثانياً لكي يكون قدوة لهم ويلزمهم بتحقيقه.

٣. أثر الإثارة الفكرية في تحقيق الإبداع الإداري:

يتيح القائد لمروؤسيه هامشاً من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها فالمشاركة تؤثر إيجاباً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات، والقائد يستثير تابعيه عقلياً فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية وتحديات فكرية فهو يستثير فكر التابعين ، حيث يتصرف القائد بطريقة تجعله يحرك جهود أتباعه لكي يكونوا مجدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن 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 آراءه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديه وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته. (مسعود، يوسف، ٢٠١٨: ١٤)

الفصل الرابع

الجانب العملي

سننتظر في هذا الفصل للدراسة العملية: تأثير القيادة التحويلية على الابداع الاداري، حيث تعتبر منهجية البحث و إجراءاته محور رئيسي يتم من خلاله انجاز الجانب العملي.

اولا: وصف عينة البحث

١. منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال الأساليب الكمية والإحصائية في معالجة موضوع البحث ووصف نتائجه حيث تم تصميم استبانة تم توزيعها على أفراد عينة البحث.

٢. مجتمع وعينة البحث :

شملت عينة البحث (الافراد التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان) ومن الجدير بالذكر قامت الباحثة بتوزيع (٤٥) استمارة استبيان على الافراد المبحوثين في مواقع عملهم ولكن لم يسترجع منها سوى (٤٠) استمارة صالح للتحليل.

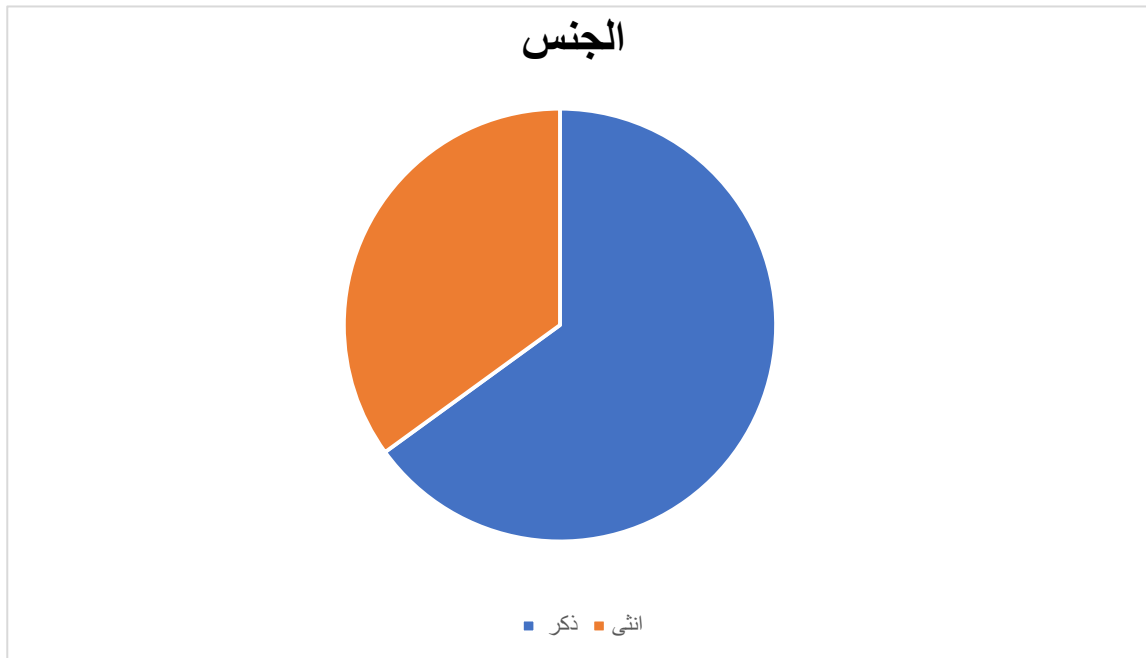
وفيما يأتي خصائص عينة البحث وفقا للبيانات التي قدمها الافراد المبحوثين من خلال اجابتهم:

١. وصف عينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٢٦	%٦٥
انثى	١٤	%٣٥
المجموع	٤٠	%١٠٠

جدول رقم (١) وصف عينة البحث حسب الجنس
اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور المشاركين اكبر من نسبة الاناث حيث بلغت حوالي %٦٥ بينما نسبة الاناث بلغت %٣٥.



شكل رقم (٢) وصف عينة البحث حسب الجنس

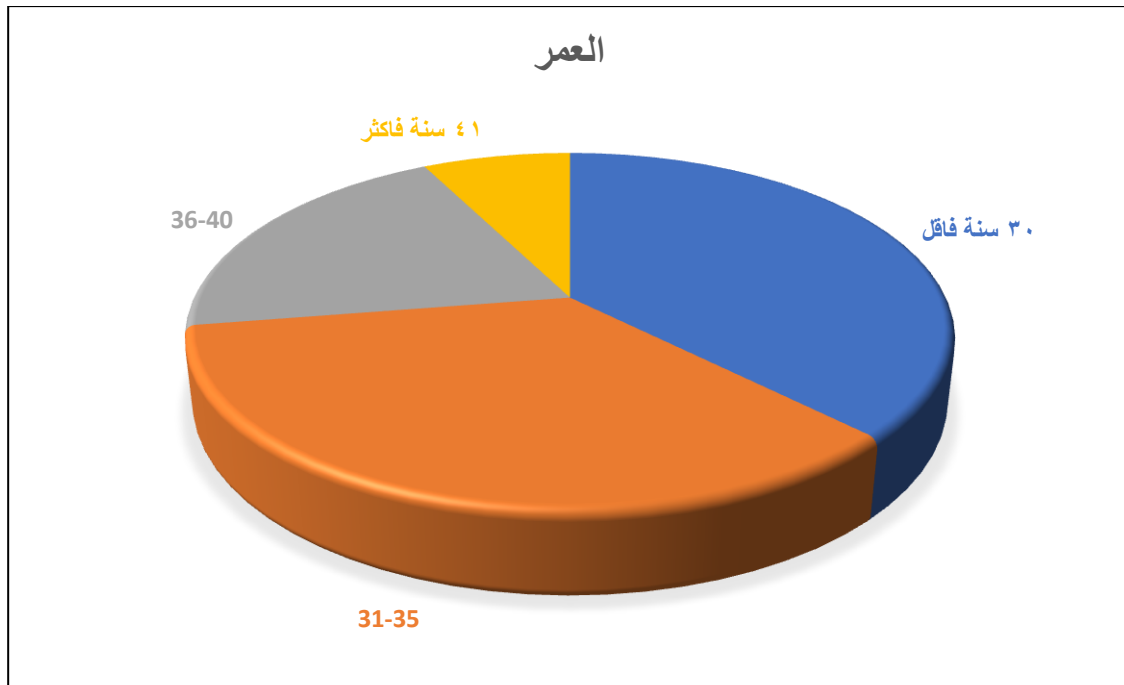
٢. وصف عينة البحث حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
٣٠ سنة فأقل	١٥	%٣٧,٥
٣١-٣٥	١٤	%٣٥
٣٦-٤٠	٨	%٢٠
٤١ سنة فما فوق	٣	%٧,٥
المجموع	٤٠	%١٠٠

جدول رقم (٢) وصف عينة البحث حسب العمر

اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أن أكثر نسبة مشاركة كانت للفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل حيث بلغت حوالي %٣٧,٥ تليها الفئة العمرية من ٣١-٣٥ سنة بنسبة %٣٥ و تليها الفئة العمرية من ٣٦-٤٠ بنسبة %٢٠, أقل فئة مشاركة ٤١ سنة فما فوق بنسبة %٧,٥.



شكل رقم (٣) وصف عينة البحث حسب العمر

٣. وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

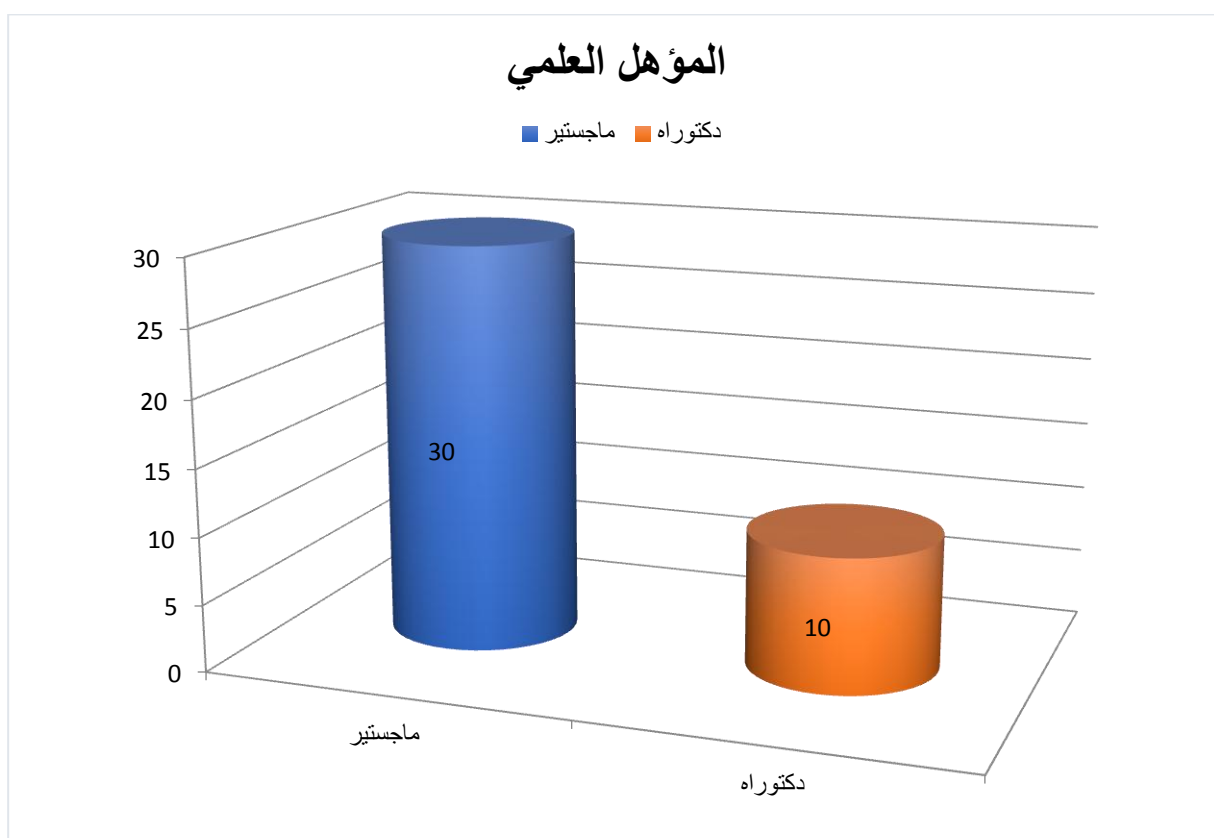
التحصيل العلمي	العدد	النسبة
ماجستير	٣٠	%٧٥
دكتوراه	١٠	%٢٥
المجموع	٤٠	%١٠٠

جدول رقم (٣) وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أن اكثر فئة مشاركة هم حملة شهادة الماجستير بنسبة %٧٥ ، لتاتي بعدها فئة حملة

شهادة الدكتوراه بنسبة بلغت %٢٥



شكل رقم (٤) وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

٤. وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
١-٥ سنوات	٢٣	٥٧,٥%
٦-١٠ سنوات	١١	٢٧,٥%
١١-١٥ سنة	٤	١٠%
١٦ سنة فأكثر	٢	٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

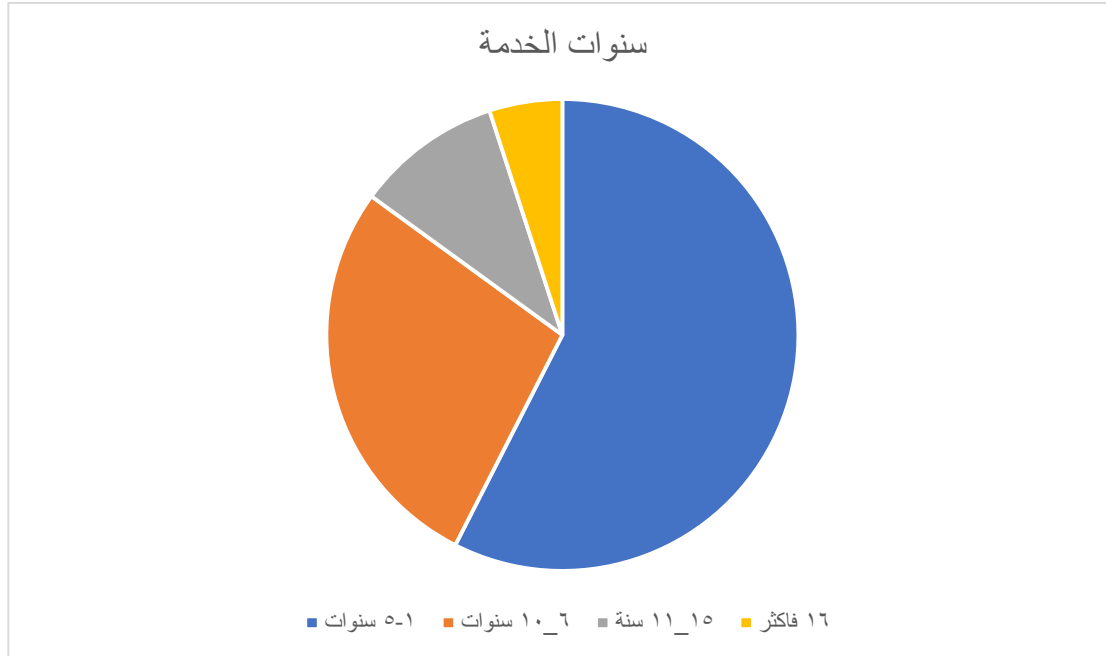
جدول رقم (٥) وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول بأن اكثر فئة مشاركة هم ذوي الخبرة ١-٥ سنوات حيث بلغت نسبتهم حوالي ٥٧,٥%

تليها ٦-١٠ سنوات بنسبة ٢٧,٥% تليها ١١-١٥ سنة بنسبة ١٠% و اقل فئة مشاركة هم ذوي ١٦

عام فما فوق ، حيث بلغت نسبتهم حوالي ٥% .



شكل رقم (٥) وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة

ثانيا: التحليل الاحصائي

١. الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١. تتصرف ادارة الجامعة بأسلوب يحضى من خلاله احترام وتقدير الجميع.	٢,٣٥	٠,٩٤٨٦٨
٢. تركز ادارة الجامعة على ان يكون على ان يكون لدى الموظفين فهم مشترك لاهدافها.	١,٩٥	٠,٦٣٨٥١
٣. يتجاوز المدير المصالح الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.	١,٨٧٥	٠,٦٤٧٩٨
٤. تغرس الادارة في انفس الموظفين روح العمل الجماعي .	١,٦٧٥	٠,٦١٥٥
٥. يقدم المدير الشكر والثناء وشهادات تقديرية من اجل تشجيع العمل الجماعي.	١,٩٢٥	٠,٥٢٥٦٣
٦. تقوم ادارة الجامعة بالاتصال بجميع الموظفين من اجل توحيد الجهود وتحقيق الاهداف.	٢,٠٧٥	٠,٨٥٨٩٦
٧. يشارك رئيس الجامعة الموظفين افكارهم ويستمع لوجهات نظرهم لحل مشاكل العمل.	١,٩٧٥	٠,٧٦٧٥٣
٨. يشجع رئيس الجامعة جميع الموظفين على المشاركة في اكتشاف الحلول المعقدة.	١,٦	٠,٧٠٨٩٢
٩. تحاول ادارة الجامعة باستمرار التعرف على ما يود الموظفين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم.	١,٨٥	٠,٦٢٢٢٤

جدول رقم (٦) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول نلاحظ بأن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي من بين فقرات المتغير المستقل كانت للفقرة الاولى ، القائلة : تتصرف ادارة الجامعة بأسلوب يحضى من خلاله احترام وتقدير الجميع.. " حيث بلغت حوالي ٢,٣٥ وانحراف معياري قدره ٠,٩٤٨٦٨ ، و ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة الثامنة ، القائلة : " يشجع رئيس الجامعة جميع الموظفين على المشاركة في اكتشاف الحلول المعقدة. " حيث بلغ حوالي ١,٦ بانحراف معياري قدره ٠,٧٠٨٩٢ .

٢. الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع (الابداع الاداري)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٠. امتلاك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع .	١,٦٧٥	٠,٦١٥٥
١١. تتمتع الادارة بمهارة فائقة في النقاش والحوار.	٢,٠٥	٠,٧٤٩٣٦
١٢. امتلاك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام .	١,٦	٠,٦٣٢٤٦
١٣. أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل .	١,٨	٠,٧٥٧٨٦
١٤. أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.	١,٧	٠,٥٦٣٨٧
١٥. حرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل.	١,٩٢٥	٠,٦١٥٥
١٦. انجز أعمالي بأسلوب متطور وجديد.	٢,٠٢٥	٠,٨٠٠٢٤
١٧. أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل.	١,٨٢٥	٠,٨١٢٩٦
١٨. احرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة .	٢,٠٢٥	٠,٧٣٣٣٦

جدول رقم (٧) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع (الابداع الاداري)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول نلاحظ بأن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي من بين فقرات المتغير التابع كانت للفقرة الحادية عشر ، القائلة : " تتمتع الادارة بمهارة فائقة في النقاش والحوار." حيث بلغت حوالي ٢,٠٥ و بانحراف معياري قدره ٠,٧٤٩٣٦ ، و ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة الثانية عشر ، القائلة : امتلاك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام .." حيث بلغ حوالي ١.٦ بانحراف معياري قدره ٠,٦٣٢٤٦ .

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

اولاً: علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

١. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والابداع الاداري.

الجدول رقم (٨)

علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والابداع الاداري

القيادة التحويلية	المتغير المستقل المتغير التابع
٠.٦٧٤*	الابداع الاداري

*: $p \leq 0,05$

$n=40$

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يشير الجدول رقم (٨) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والابداع

الاداري وبمعامل ارتباط (٠.٦٧٤*).

٢. علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والابداع الاداري

Correlations					
		الابداع _الاداري	التأثير_المثالي	الدافعية_ الالهامية	الاستثارة _الفكرية
الابداع_الاداري	Pearson Correlation	١	٠,٥٩٧	٠,٥٩٧	٠,٤٨٨
	Sig. (٢-tailed)		.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠

جدول رقم (٩)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يشير الجدول رقم (٩) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التأثير المثالي والابداع

الاداري وبمعامل ارتباط (٠,٥٩٧) ، كما يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين

الدافعية الالهامية والابداع الاداري وبمعامل ارتباط (٠,٥٩٧)، كذلم يشير الى وجود علاقة

ارتباط قوية وموجبة بين الاستثارة الفكرية والابداع الاداري وبمعامل ارتباط (٠,٤٨٨).

استنادا الى ما ذكر تحقق صحة الفرضيات الفرعية القائلة:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي والابداع الاداري.

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدافعية الالهامية والابداع الاداري.

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستثارة الفكرية والابداع الاداري.

ثانيا: علاقة الاثر للمتغير المستقل على المتغير التابع

🌈 علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والابداع الاداري

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على الابداع الاداري

الجدول (١٠)

علاقة تأثير القيادة التحويلية على الابداع الاداري

R ²	T		F	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة
٠,٤٥٤	١,٦٨٤	٢,٦٥٨	٤,٠٨٤	٣١,٧٥٤

$$p \leq 0,05$$

$$n=40$$

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

يظهر الجدول (٩) وجود اثر معنوي لمتغير القيادة التحويلية على الابداع الاداري وتم تأشير

ذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة (٣١,٧٥٤) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية

(٤,٠٨٤) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وقد بلغ معامل التحديد R² (٠,٤٥٤) والذي يشير

إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير التابع وكانت قيمة

(T) المحسوبة (٢,٦٥٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٦٨٤) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥) .

استناداً إلى ما ذكر آنفاً سيتم قبول الفرضية والقول بأنه يوجد اثر ذات دلالة احصائية للقيادة التحويلية على الابداع الاداري.

✚ علاقة التأثير لابعاد القيادة التحويلية على الابداع الاداري.

١. توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للتأثير المثالي على الابداع الاداري.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٥٩٧ ^a	.٣٥٦	.٣٣٩	.٣٢١٢١

جدول رقم (١١)

بين الجدول (١١) أن قيمة التأثير للتأثير المثالي في الجامعة موضع البحث على الابداع الاداري التي تم استخدامها بقيمة اثر ($R=٠,٥٩٧$) وهي قيمة ايجابية مرتفعة مما يشير إلى علاقة ايجابية طردية بين المتغير المستقل التأثير المثالي والمتغير التابع الابداع الاداري ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=٠,٣٥٦$) وقيمة معامل التحديد المعدلة (٠,٣٣٩) ، ونستنتج من ذلك تحقق صحة الفرضية: توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للتأثير المثالي على الابداع الاداري.

٢. توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للدافعية الالهامية على الابداع الاداري.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٥٩٧ ^a	.٣٥٦	.٣٣٩	.٣٢١٢٧

جدول رقم (١٢)

بين الجدول (١٢) أن قيمة التأثير للدافعية الالهامية في الجامعة موضع البحث على الابداع الاداري التي تم استخدامها بقيمة اثر ($R=0,597$) وهي قيمة ايجابية مرتفعة مما يشير إلى علاقة ايجابية طردية بين المتغير المستقل التأثير المثالي والمتغير التابع الابداع الاداري ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,356$) وقيمة معامل التحديد المعدلة ($0,339$) .

٣. توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على الابداع الاداري.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٤٨٨ ^a	.٢٣٨	.٢١٨	.٣٤٩٤٧

جدول رقم (١٣)

بين الجدول (١٣) أن قيمة التأثير للاستثارة الفكرية في الجامعة موضع البحث على الابداع الاداري التي تم استخدامها بقيمة اثر ($R=0,488$) وهي قيمة ايجابية مرتفعة مما يشير إلى علاقة ايجابية طردية بين المتغير المستقل التأثير المثالي والمتغير التابع الابداع الاداري ، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0,238$) وقيمة معامل التحديد المعدلة ($0,218$) . ونستنتج من ذلك تحقق صحة الفرضية:

❖ توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على الابداع الاداري.

الفصل الخامس
الاستنتاجات
و
التوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

وفي ضوء ما تم استعراضه في الاطار النظري من مفاهيم نظرية لموضوع الدراسة من جهة، وما أظهره التحليل الاحصائي بواسطة (SPSS) والتتبع الشخصي لواقع المؤسسة المبحوثة ومن خلال النتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها عن طريق استعمال مجموعة من الإحصاءات والتي على ضوءها تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

وبين المتغير التابع (الابداع الاداري)

٢. توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على

المتغير التابع (الابداع الاداري)

٣. تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بمختلف

أنواعها ، وهو ما أثبتته نتائج الدراسة في المؤسسة.

٤. ان التأثير المثالي للقيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى، وبعد الدافعية الالهامية

واخيرا الاستثارة الفكرية جاءت بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر الموظفين.

٥. تعمل القيادة التحويلية على تحميل الأفراد الموظفين المسؤوليات اللازمة لممارسة

نشاطاتهم مما يساعد على تسريع وتيرة انجاز المهام.

المبحث الثاني: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تمخضت عن اختبار فرضيات البحث ونموذجه وبالا اعتماد على نتائج

التحليل للاستبانات الموزعة، وعلى بعض الملاحظات والمشاهدات الشخصية يوصي الباحثة بما يلي:

١. ضرورة الإهتمام أكثر ودعم المقترحات المقدمة من المرؤوسين وإيجاد طرق لاستثارة الأفكار لديهم ونشر ثقافة الحوار وتبادل الآراء والأفكار.
٢. العمل على خلق مناخ تنافسي واستثارة الموظفين وذلك لتحريك طاقاتهم الكامنة وتنمية قدراتهم الإبداعية.
٣. تدريب وممارسة الإدارة العليا في الجامعات للأنماط السلوكية الخاصة بالقيادة التحويلية (كالتأثير المثالي والدافعية الملهمة والاستثارة الفكرية) والعمل على تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين والاداريين في الجامعات.
٤. بناء برامج للتدريب المستمر لرؤساء الأقسام والمصالح والإهتمام أكثر بالقيادة التحويلية لزيادة كفاءتهم وتطوير الأساليب والسلوكيات القيادية والمهارات لديهم.
٥. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي تتمتع بها في مجال القيادة التحويلية والتي من الممكن ان توظفها في سبيل تحقيق الابداع الاداري في المنظمة.
٦. زيادة الإهتمام بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المرؤوسين ومحاولة التغلب على نقاط الضعف عبر تقديم ورش عمل أو دورات تدريبية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. البرناوي، هارون بن داود بكر، اثر القيادة التحويلية في الابداع الاداري، دراسة ميدانية على الادارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.
٢. الخالدي، علي خالد، الابداع الاداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الاردنية، رسالة مقمة لنيل درجة الماجستير في الادارة العامة، ٢٠١٣.
٣. الدوسري، هياء عبدالمهدي الحميدي، الابداع الاداري ، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦.
٤. الربيعي، خلود هادي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري، بحث استطلاعي لاراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية، ٢٠١٨.
٥. الشريف، اشرف، القيادة التحويلية واثرها على الابداع الاداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ٢٠٢١.
٦. العازمي، إيمان زياني، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب أوماش مذكرة ماستر تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٦.
٧. العازمي، محمد بزيح حامد بن توبلي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، ٢٠١٦.
٨. العتيبي، أحمد صادق محمد ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، ٢٠١٠.
٩. العميري، محمد كريم ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٣.

١٠. العيد، جلال نافل شيخ، سلامه، اشرف عبد العزيز، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابداع الاداري، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، المجلد ١٤، العدد ١، ٢٠٢١.
١١. الفريجي، افراح حنين راضي، ابعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بادارة التغيير، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٤.
١٢. الكبيسي، حمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة ٠١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٧.
١٣. جلولي، مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠١٣.
١٤. خليل، سارة خليل سالم، القيادة التحويلية لدى المرء واثرها على الابداع الاداري، دراسة ميدانية في قطاع البنوك، المجلد الحادي عشر، ٢٠٢٠.
١٥. عدنان، إسماعيل محمد، السلوك القيادي للمديرين وأثره على ولاء العاملين للمؤسسة، الطبعة الأولى، جامعة الزاوية، ليبيا، ٢٠١٥.
١٦. عواد، احمد زياد يوسف ، اثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن، ٢٠١٧.
١٧. غرابي، شريف أحمد حسن ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ٢٠١٧.
١٨. محمد، امحمدي، مبارك، بسوك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF ادرار - نموذجاً، ٢٠١٩.
١٩. مسعود، دباب، يوسف، قدة، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة CASNOS المديرية الولائية لولاية الوادي، ٢٠١٨.

٢٠. ناجي، مروان ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، ٢٠١٧.

٢١. هادي، حيدر عبد نور، دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة، جامعة القاسم الخضراء، ٢٠١٨.

٢٢. واقع الابداع الاداري وعلاقتة بادارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الادارة العامة للتربي والتعليم في منطقة حائل التعليمية، العدد ١٧٥، ٢٠١٧.

٢٣. وفاء، تريعه، اسس التكامل بين القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية، اشكالية مقدمة لنسل شهادة الماجستير في علوم التيسر، جامعة محمد خضير، ٢٠١٤.

ثانيا: المصادر الاجنبية

١. Sarros, Jae Shin and Jing Zhou, BUILDING A CLIMATE FOR INNOVATION THROUGH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AN ORGANIZATIONAL CULTURE. JOURNAL OF LEADERSHIP &, VOL. ٤٦, No. ٦ (Dec., ٢٠١١).

٢. Shandrina V Griffin, " The Satisfaction and dissatisfaction of African American women administrators using transformational leadership practices. Journal of Organizational Behavior, Vol. ٤, No. ٢٢, ٢٠١٠.

المحقق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

م / استبانة

السيد /ة..... ..المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في دارة الاعمال
بالعنوان الموسوم بـ (تأثير القيادة التحويلية على الابداع الاداري)املين تعاونكم معنا وابداء الرأي
الصريح والصحيح فالإجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة لها بالغ الأهمية في التوصل
الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وبالتالي تمكن الباحث من تقديم
مقترحات بناءة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا.

مع خالص الشكر والتقدير

اشراف

م. م زهراء نعيم قاسم

الباحثة

نور الزهراء مالك مهاوي

المحور الاول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامه صح في المربع الذي تراه مناسباً

أولاً // الجنس

أنثى		ذكر	
------	--	-----	--

ثانياً // العمر

٣٠ سنة فأقل	٣١ - ٣٥ سنة	٣٦ - ٤٠	٤١ سنة فما فوق

ثالثاً // التحصيل الدراسي :

ماجستير	دكتوراه

رابعاً // سنوات الخدمة

١ - ٥ سنوات	٦ - ١٠ سنوات	١١ - ١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر

المحور الثاني: متغيرات البحث

أولاً: القيادة التحويلية: وهي: ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن

القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم. (محمد.مبارك، ٢٠١٩: ٨)

ت	الفقرات	رؤية	مهمة	قيمة	مهمة	قيمة
أ-التأثير المثالي: امتلاك القائد للرؤية والاحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه. (الدوري، ٢٠١٤: ٥٨)						
١	تتصرف ادارة الجامعة بأسلوب يحضى من خلاله احترام وتقدير الجميع.					
٢	تركز ادارة الجامعة على ان يكون على ان يكون لدى الموظفين فهم مشترك لاهدافها.					
٣	يتجاوز المدير المصالح الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة.					
ب-الدافعية الالهامية: اثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الالهامية والروحية وعقيدة القائد وايمانه. (الغزالي، ٢٠١٢: ٣٠)						
١	تغرس الادارة في انفس الموظفين روح العمل الجماعي .					
٢	يقدم المدير الشكر والثناء وشهادات تقديرية من اجل تشجيع العمل الجماعي.					
٣	تقوم ادارة الجامعة بالاتصال بجميع الموظفين من اجل توحيد الجهود وتحقيق الاهداف.					
ت-الاستثارة الفكرية: قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصتا الروتينية بالطرق الحديثة. (درويش، ٢٠١٠: ١٠٧)						
٤	يشارك رئيس الجامعة الموظفين افكارهم ويستمتع لوجهات نظرهم لحل مشاكل العمل.					
٥	يشجع رئيس الجامعة جميع الموظفين على المشاركة في اكتشاف الحلول المعقدة.					
٦	تحاول ادارة الجامعة باستمرار التعرف على ما يود الموظفين تحقيقه لتحسين ظروف عملهم.					

ثانيا :الابداع الاداري: عملية تتناول أفكارا جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وتجديد وتحديث مستمرة وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية. (عواد،٢٠١٧:٦)

أ - الطلاقة الفكرية: لقدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين.(الشمري،٢٠١٥:٢٨)					
٧	امتلاك القدرة على توليد أفكار مناسبة حول موضوع .				
٨	تمتع بمهارة فائقة في النقاش والحوار.				
٩	امتلاك وجهات نظر متعددة لإتمام المهام .				
ب-المرونة الذهنية: تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعا لمتطلبات الموقف.(الشهراني،٢٠١٠:٩٨)					
١٠	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية في بيئة العمل .				
١٢	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.				
١٣	حرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل.				
ت-الاصالة: التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين.(الحنيطي،٢٠١٣:٢١)					
١٤	انجز أعمالتي بأسلوب متطور وجديد.				
١٥	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل.				
١٦	أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة .				