



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID -EL-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2024-2025

الرقم التسلسلي:

القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان

**أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي
- دراسة حالة -**

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:
د. إيمان لعرايجي

من اعداد الطلبة:
- شعيب كبير
- زين الدين سليمي

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله اما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى التي وهبتني كل

شيء إلى أغلى إنسان أمني الغالية حفظها الله

إلى الرجل العظيم صاحب الصبر الجميل إلى الذي أفنى حياته من أجل تعليمي إلى أعز الناس

أبي العزيز حفظه الله

إلى من دعمني وسندني في هذه الدنيا إلى من لو لا وجودهم لا طعم للحياة

إخوتي الافاضل هاني وصلاح

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين ساعدوني في هذا النجاح

إلى استاذتي المشرفة لعريجي إيمان التي لم تبخل علينا أي شيء ورافقتنا طيلة مشوارنا

التي أضافت لنا من علمها حروفا ومن فكرها منارة انارت لنا مسيرة العلم والتفوق

إلى كافة دكاترة وأساتذة وطلبة وعمال جامعة الشاذلي بن جديد

كبير شعيب

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح

بفضله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظها الله وأدائها نورا لدربي
لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولاتزال من إخوة وأخوات
وإلى الأستاذة المشرفة لعرايجي إيمان التي رافقتنا طيلة هذا البحث وأمدت بنصائح
والمعلومات

راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاها فجزاها الله كل خير
وإلى كل أساتذتي الكرام وكل الإداريين والعاملين بجامعة الشاذلي بن جديد
وإلى كل من كان لهم أثر في حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

سليمي زين الدين

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة " لعرايحي إيمان " التي تكرمت بقبول

الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح "

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة

المذكرة وقبولها ومناقشتها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد وإلى كل موظفي المكتبة وجزاهم الله كل

خير.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد ونسأل الله عز

وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب

" بارك الله لكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم "

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وذلك بتوزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من 34 موظف، وبعد تحليل النتائج بإستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية مرتفع، بينما يوجد مستوى متوسط للإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي .

وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من النقاط، من أهمها تشجيع المسؤولين على استخدام

لغة تحفيزية مشجعة وتنظيم دورات تدريبية تشجع على التفكير السريع والعصف الذهني.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية-الإبداع التنظيمي-مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aimed to identify the effect of Transformational Leadership on organizational creativity in the Algeria Telecom Corporation, Al-Tarf Province, in order to achieve the objectives of the study we adopted a descriptive analytical method, using the questionnaire as a data collection tool, which distributed it on a random sample of 30 employees.

After analyzing the results using the SPSS program, the study concluded that the level of implementing of Transformational leadership is high, while there is a mean level of organizational creativity, in addition there is a statistically significant impact of the dimensions of Transformational leadership on the organizational creativity.

On the basis of this results, a set of points was proposed, the most important is Encouraging officials to use motivating and encouraging language, and organizing training sessions that promote quick thinking and brainstorming.

Keywords: Transformational leadership - organizational creativity - Algeria Telecom Corporation.

فهرس المحتويات

الفهرس:

الصفحة	المحتوى
-	إهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
II - I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
الفصل الأول: الدراسات النظرية والتطبيقية للدراسة	
1	تمهيد
المبحث الأول: القيادة التحويلية	
2	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها
6	المطلب الثاني: مبادي وانماط القيادة التحويلية
9	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية
11	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية ومقومات نجاحها
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي	
15	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته
17	المطلب الثاني: أنواع وأساليب الإبداع التنظيمي
21	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي
22	المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	
25	المطلب الأول: الدراسات العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

فهرس المحتويات

29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر	
30	تمهيد
المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة	
31	المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
33	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
35	المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
37	المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج	
40	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
45	المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد العينة
53	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
58	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
62	قائمة المراجع
66	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي	36
(2-2)	معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع)	37
(3-2)	نتائج اختبار ثبات الدراسة	39
(4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	40
(6-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	41
(7-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	42
(8-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	43
(9-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	44
(10-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التأثير المتالي	45
(11-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الحافز الإلهامي	46
(12-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإستثارة الفكرية	47
(13-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإعتبارات الفردية	48
(14-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة التحويلية	48
(15-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الأصالة	49
(16-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المرونة	50
(17-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الطلاقة	51
(18-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المخاطرة	51
(19-2)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الإبداع التنظيمي	52
(20-2)	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	53
(21-2)	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	54
(22-2)	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	55
(23-2)	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	56
(24-2)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي	57

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر	(1-2)
34	نموذج الدراسة	(2-2)
40	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(3-2)
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(4-2)
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5-2)
43	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(6-2)
44	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(7-2)

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
67	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	01
68	استبيان الدراسة	02
74	مخرجات برنامج spss	03

مقدمة

مقدمة:

في خضم التحديات المتصاعدة والتحولات العميقة التي يشهدها العالم المعاصر، لم يعد كافياً أن تقتصر الأدوار داخل المؤسسات على مجرد إدارة الواقع، بل بات من الضروري وجود من يحفز الطاقات الكامنة، ويوجه الجهود نحو آفاق جديدة، تتجاوز حدود الروتين والمهام التقليدية. فاليوم، تبرز الحاجة إلى نمط من التوجيه يُلهم الأفراد، ويزرع فيهم الحماسة لتجاوز المألوف، واستكشاف حلول مبتكرة تواكب متطلبات العصر. إن التغيير الحقيقي لا ينبع من القرارات فحسب، بل من القدرة على التأثير في العقول، وبناء ثقافة تتبنى التطوير كقيمة راسخة لا كخيار مرحلي.

إن مفاهيم الإبداع من المفاهيم الأساسية التي تستند إليها القيادة التحويلية حيث تؤمن بمشاركة العاملين وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع في حل المشكلات ومساندة المرؤوسين في ابتكار البدائل وتقدير مساهماتهم وتحفيزهم من خلال التنمية الذاتية والإبداعية بما يحقق المشاركة الفاعلة. وعليه يعد الإبداع التنظيمي الوسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسات، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشهرة متعددة الثقافات مما يتطلب إدارة الإبداع في المؤسسات بشكل عام ومؤسسات قطاع الخدمات بشكل خاص كونها بيئة ديناميكية تتميز بالتنوع والتباين في مكوناتها الداخلية والخارجية وتعتمد على مهارات وإمكانيات مجموعة العمل، الأمر الذي يتطلب توفر قيادات مبادرة قادرة على تكوين ثقافة تنظيمية تؤمن بقدرات ومبادرات العاملين كأساس لإثراء وتطوير العمل وتقديم أفضل الخدمات.

وفي إطار ذلك جاءت هذه الدراسة لابرز أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها يتطلب تحقيق التميز في الأداء من خلال الإبداع في تقديم الخدمات.

إشكالية الدراسة:

تسعى كل مؤسسة إقتصادية بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة تحويلية قادرة على تحقيق طموحات هذه المؤسسات، حيث تركز هذه القيادة على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أداء أعلى من المعتاد، وتطويرهم على المستويين الشخصي والمهني.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى القيادة التحويلية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- ما مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الحافز الالهامي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الاعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تتفرع من الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية كالتالي:

مقدمة

- ◀ الفرضية الفرعية الأولى تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".
- ◀ الفرضية الفرعية الثانية تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".
- ◀ الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".
- ◀ الفرضية الفرعية الرابعة تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الاعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- الموضوع يلقي الضوء على مفهومي القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي واللذين يعتبران من المفاهيم الإدارية الهامة التي تؤثر في أداء المؤسسات.
- أهمية القيادة التحويلية في المؤسسة والتي تعتبر عاملا رئيسيا في تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الإبداع وبالتالي تحقيق النجاح والتميز في الأداء.
- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة، والتي تعرف بأثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.
- دراسة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تجديد طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- اقتراح جملة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة، والتي تساهم في تحسين ممارسات القيادة التحويلية والتي تساهم في تشجيع الإبداع لدى العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع باعتباره موضوعا حديثا.
- ارتباط الموضوع بتخصص الدراسة .

منهج الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي والمهج التحليلي الذين يعتمدان على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج معينة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في حدودها الموضوعية والمكانية والبشرية، والزمانية كالآتي:

- الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على الربط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر.

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في العاملين في المستويات الإدارية بالمؤسسة.

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 20 ماي من سنة 2025.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالآتي:

- الفصل الأول: بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول القيادة التحويلية، أما المبحث الثاني فقد تم تناول مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي، وأخيرا المبحث الثالث فهو متعلق بالدراسات السابقة.

- الفصل الثاني: بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، فالمبحث الأول تضمن منهجية وإجراءات الدراسة، والمبحث الثاني فقد تناول تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والتطبيقية للدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، تبرز الحاجة الماسة إلى نماذج قيادية مبتكرة قادرة على قيادة التغيير وتعزيز القدرة التنافسية. تأتي القيادة التحويلية كأحد أهم النماذج القيادية الحديثة التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال اعتمادها على مبادئ التحفيز الفكري والرعاية الفردية، تُخلق هذه القيادة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: القيادة التحويلية .

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: القيادة التحويلية

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، مبادئ وأتماط القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية، كذلك توضيح أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية ومقومات نجاحها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث، أصبحت القيادة التحويلية موضوعاً بالغ الأهمية، إذ تعمل على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتجاوز الحدود التقليدية وتحقيق التميز.

1-تعريف القيادة الإدارية:

تعد القيادة من أهم العناصر التي تسهم في نجاح المؤسسات والمجتمعات، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وعليه يمكن توضيح معنى القيادة من خلال التعاريف التالية:
عرفت القيادة الإدارية بأنها: "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة" (فيلون ، 2018، صفحة 73).

كما عرفت بأنها: "عملية التأثير على الآخرين لفهم والاتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة، وهي لا تشمل فقط توجيه وإرشاد الآخرين، ولكن أيضاً إلهامهم وتحفيزهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة (Yuk ، 2020، صفحة 26).

أيضا عرفت القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (طعيمن، 2021، صفحة 16).

وعرفت كذلك بأنها: " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة التفاعل بين خصال القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة (شوقي، 1992، صفحة 41).

وهناك من عرفها أيضا بأنها: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة" (الجناب، 2019، صفحة 23).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

وعليه يمكن القول أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير في المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة، مع تعزيز التعاون والثقة بين أعضاء الفريق.

2- نشأة القيادة التحويلية:

يعد جيمس ماكروجر بيرنز Jams Macroger Burns هو مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي في عام 1978، حيث كتب كتابا قارن فيه بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ومن ثم قام برنارد باس عام 1985 بتطوير فكرة القيادة التحويلية، حيث ذكر روبرت سنة 1997 أن نظرية بيرنز، يمكن اعتبارها نظرية توجيهية عن طبيعة القيادة الجيدة أخلاقيا ويعتمد بيرنز على أن القادة عليهم أن يعملوا في مستويات أعلى من مستويات التابعين، ويظهر أداء القيادة العالي القيادة التحويلية عندما يوسع القادة اهتمامات موظفيهم، وعندما يكونون إدراكا وقبولا لأهداف المجموعة، وعندما يحتون موظفيهم على النظر أبعد من مصلحتهم الذاتية أي لخير الجماعة، ويحقق القادة التحويليون هذه النتيجة في طريقة أو أكثر فقد يكونون أقوياء الشخصية لتابعيهم وهكذا فإنهم يلوموهم، وقد يلبنون الاحتياجات العاطفية لكل موظف و / أو قد يثيرون الموظفين فكريا.

ذكر بيرنز مثالا لتمييز القيادة التحويلية عن غيرها من القيادات فالقادة السياسيين يتبادلون الوظائف والإعانات المالية والتعاقدات الحكومية المربحة للترشيدات ولإسهامات الحملة، أما القيادة الإجرائية فقد تشمل القيم، ولكنها ذات علاقة بعملية التبادل مثل الصدق والعدل، ولكن غير المحتمل هنا أن ينشئ القائد الحماس والالتزام بأهداف مهمتهم وحدد شكلا ثالثا لتأثير القيادة اعتمادا على السلطة الشرعية واحترام القوانين والتقليد وتؤكد المنظمات البيروقراطية هذا الشكل من التأثير أكثر من التأثير المعتمد على التبادل أو الإلهام، وفي القيادة التحويلية يشعر التابعون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام نحو القائد ويتم تحفيزهم حتى يفعلوا أكثر مما توقعوا أن يفعلوا أيضا، أي أنها عملية وقوة لتحريك مدخلات النظام ومكوناته كافة بهدف تحقيق التغيير والإصلاح المؤسسي والمنظمي (لهلوب و الصرايرة، 2012، صفحة 189).

3-تعريف القيادة التحويلية:

يوجد تعاريف متعددة للقيادة التحويلية وذلك بتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال حيث يمكن توضيح أهم تلك التعاريف كمايلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تم تعريف القيادة التحويلية في الأصل من قبل داونتون (1973)، ولكن تم طرحها على صدارة المحادثة من قبل بيرنز (1978) في ورقة النظرية العامة الخاصة بفرانكلين روزفلت، حيث أن القيادة التحويلية تحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة ترفع القادة والأتباع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافع والأخلاق (Rumley, 2011, p. 69).

حيث عرفت القيادة التحويلية بأنها: " القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من الرسالة العليا للمؤسسة (بونديرة، 2017، صفحة 315).

كما عرفت بأنها: "القيادة التي تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (قوال، 2021، صفحة 262).

أيضا عرفت بأنها: "القيادة المعنية بإثراء اهتمامات العاملين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم مع تحفيزهم للنظر إلى ما هو أبعد من الاهتمامات الآنية أو الذاتية وصولا لتحقيق الصالح العام للمؤسسة (البشري، 2011، صفحة 159)".

كذلك عرفت القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة التي تلائم هذه الرؤية" (عمرون و زيد، 2018، صفحة 216).

ويرى باس (Bass) أن القيادة التحويلية تحت العاملين على تخطي التوقعات الأصلية لهم، وتزيد فاعلية العاملين بالعمل وتقنعهم بقبول مهمة المؤسسة وأهدافها، ويركز القائد من خلال القيادة التحويلية على أهمية المستقبل، ويعمل على اكتشافه وتعظيم العائد عليه، وتتميز القيادة التحويلية من هذه الزاوية بالحركة المستمرة والرغبة في التحدي والسعي بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف (الجهنى ، القحطاني، مرسى، و الشمالان، 2018، صفحة 68).

والقيادة التحويلية هي كذلك: "القيادة التي لها قدرة فائقة في التأثير على المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المؤسسة، كما تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة وقيادة التغيير في رسالة المؤسسة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها" (القحطاني، غوش، و شمسي، 2023، صفحة 158).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة للقيادة التحويلية، يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرضت لها التعريفات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية على النحو التالي:
- يتميز القائد التحويلي بدوره في رفع مستوى أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم.
 - يمتلك القائد التحويلي القدرة على وضع رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، ويعمل على توصيل هذه الرؤية للفريق لتحفيزهم على تحقيقها.
 - يعتمد القائد التحويلي على إشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، مما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية ويسمح لهم بالاستقلالية في تنفيذ المهام.
 - يهتم القائد التحويلي بفهم احتياجات وقدرات كل فرد في الفريق، ويعمل على توجيههم لتحقيق النمو الشخصي والمهني بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.
 - يسعى القائد التحويلي إلى تحويل أهداف الأفراد من أهداف بسيطة إلى أهداف أكثر سموّاً، تعكس تطلعاتهم العليا وتدعم الرؤية الشاملة للمؤسسة.
- وعليه يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يعتمد على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف استثنائية، من خلال بناء رؤية مشتركة وتعزيز الثقة والإبداع حيث يعمل القائد التحويلي على تطوير مهارات أفراد الفريق ورفع مستوى طموحاتهم، مما يساهم في تحقيق النمو الشخصي والمؤسسي.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

- استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية والتي تتلخص في أربعة عوامل هي (قاسيمي، 2018، صفحة 28):
- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ومتجانسة ومتعاونة فيما بينها.
 - صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء المرؤوسين من العاملين والموظفين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً، يمكن أن تحسن فاعلية المديرين.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا ومؤثرا ومهما في تحفيز الموظفين والعاملين للعمل، إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة والمؤسسة.
- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة أو مؤسسة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

المطلب الثاني: مبادي وانماط القيادة التحويلية

من خلال هذا سيتم تناول مبادي وانماط القيادة التحويلية.

أولا : مبادئ القيادة التحويلية

من بين أهم المبادئ التي بينها وتناولها الباحثون ما يلي:

1- مبادئ وانغ وروود (Wang & Rode) للقيادة التحويلية: حددت وانغ وروود خمسة مبادي للقيادة التحويلية هي (دني، 2022، صفحة 30):

1-1 مبدأ التمكين: يقوم على تفويض بعض الصلاحيات والمهام للتابعين وحرية التصرف وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة للعمل الذي يقومون به، وهذا ما يشجعهم على تولي مسؤولية تطوير المنظمة وبلوغ الأهداف المسطرة.

1-2 -مبدأ تبني منظور النظم: يعتمد على تحويل اهتمام وتركيز القائد إلى عمليات التحسين المستمر وتحقيق الأهداف عوض الاشتغال كليا بكل المشاكل الإدارية والانغماس فيها، وبالتالي التركيز على مخرجات عملية القيادة.

1-3 -مبدأ الإلهام للتغيير المستمر: يستند على تحفيز الآخرين وإلهامهم من أجل تنمية قدراتهم وإمكاناتهم الفردية، وكذلك على المستوى الجماعي والتنظيمي (التطوير المستمر)

1-4 -مبدأ تشجيع الأعمال المتميزة: يهدف إلى تتمين الانجازات وتقديرها، واستخدام أسلوب المكافأة كأحد الطرق للتحفيز على مواصلة التميز.

1-5 -مبدأ تطوير وإيصال استراتيجية المؤسسة: يتضمن إيجاد رؤية ورسالة مشتركة، ومن ثم وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيقها، بحيث تكون واضحة لدى الجميع، ومعلنة من قبل المنظمة، فالقيادة الناجحة تبدأ برؤية واضحة وعملية، ويتعين عليها كذلك تحديد رؤية يمكن للجميع مشاركتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

2- مبادئ براون (Brown) للقيادة التحويلية: حددت براون (Brown) خمسة مبادئ للقيادة التحويلية سميت به (Five Rs)، وهي (دبي، 2022، صفحة 31):

2-1- المسؤولية: تقع مسؤولية إمداد التابعين بالمعلومات الضرورية التي تؤدي إلى نجاح أدائهم في المنظمة على القائد التحويلي وكيفية تحقيق الأهداف، والتطلع إلى تلبية رغباتهم وحاجياتهم.

2-2- الاحترام: يولي القائد التحويلي حيزا كبيرا من الاهتمام بالتابعين نظير مجهوداتهم، ويفضل فن الحوار والتفاوض لتحقيق التكامل بين أعضاء الفريق، هذا ما يعزز الثقة لديهم ويؤسس لاحترام المتبادل والتقدير.

2-3- الانعكاس: يركز القائد التحويلي على مخرجات التابعين ونتائج أعمالهم، ويحرص على عملية التقييم المستمرة، وهنا يتم تصحيح وتعديل الانحرافات اعتمادا على التغذية الراجعة التي تستخلص منها القرارات لإيجاد طرق جديدة لتحسين الأداء والموصول إلى نتائج إيجابية تعكس مستوى الجهود المبذولة .

2-4- العلاقات: يقيم القائد التحويلي علاقات اجتماعية مستندة فيها على مبادئ العمل الجماعي والأهداف المشتركة، فمهارة التفاعل الانساني أحد الضروريات اللازمة للقائد نحو بناء علاقات قوية وروابط إنسانية متينة مع التابعين التي تسهم في نجاح المخرجات.

2-5- القدوة: تحكم علاقة القائد التحويلي مع التابعين مجموعة من المبادئ تقوم عليها كيفية التعامل والتواصل والتصرف، وبما أن القائد محل أنظار تابعيه فهو يعمل على أن يجعل من ذاته مثلا أعلى، ورمزا وقدوة يحتذى به في العمل باعتباره مصدر تأثير مباشر وغير مباشر في تابعيه، وما يمكن أن نشير إليه هنا أن مصطلح (Role Model) هو تعبير يتسم بالحدائثة نسبيا في اللغة الإنجليزية ومعنا الشخص الذي يعتبر نموذجا جيدا وبارزا لدور ما

ثانيا: أنماط القيادة التحويلية

هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها، يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

1- القيادة العقلانية: في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما مصطلح عقلي يتناول بشكل نقد يقيم أو أهدافا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار العامة، أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا والبيانات التحليلية، وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيا، والقائد العقلاني هو الشخص

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة (علك، 2016، صفحة 96).

2- القيادة الإصلاحية: تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن إلى أن تكون لديه أيضاً الرغبة في الإصلاح، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية بما يأتي:

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع، وقد لا يشجع البناء الاجتماعي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام على الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي الذي يعمل من خلاله.
- فضلاً عن أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً (علك، 2016، صفحة 96).

3- القيادة التحويلية البطولية : هي نموذج للقيادة التي تركز على فكرة القائد الواحد الذي يملك الحلول والقادر على قيادة التابعين بمفرده في بيئة عمل تتميز بالمخاطرة فالقائد التحويلي البطولي هو القائد الذي يتميز بالشجاعة والحكمة مقارنة بالآخرين والتضحية من أجلهم، ولديه مقدرات واسعة من القيم والأخلاق والميل إلى تقديم المساعدة وخلق روح التضحية لديهم، ويدعمهم لمعرفة أنفسهم ومواهبهم واهتماماتهم وتعزيز ثقافة منظماتهم، حيث ينجح القادة الأبطال في القيام بذلك إلى الحد الذي يجعلهم أنموذجاً للمواقف والسلوكيات التي يروجون لها عند الآخرين، فمهمته لا تقتصر في المقام الأول على الدفاع والتضحية والإرشاد والتوجيه، بقدر رعاية اهتماماتهم وأهدافهم (دفي، 2022، صفحة 32).

4- القيادة التحويلية الثورية: يوحي مفهوم الثورة بمعناه الواسع حسب ما تناوله برنز (Burns) إلى تحول كامل وواسع النطاق النظام بأكمله، فعند التحدث عن القيادة الثورية تكون أمام نوع خاص من القادة مختلف تماماً من القادة التقليديين، ذلك أن ممارسة السياسة التقليدية لا تتفق مع مفهوم الثورة، فهذا التحول يعني خلق أيديولوجية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

جديدة، والرغبة في تغيير الوضع القائم بأكمله، فكلما كانت الفكرة تخدم أكثر مفهوم الثورة، كلما زادت الحاجة إلى ما وصفه بيرتز (Burns) بأسلوب القيادة التحويلية وإلى إرادة قوية لتحفيز التابعين، وتختلف هذه الحاجة نوعياً حسب متطلبات القادة والتابعين وطبيعة المؤسسة، ويستدل من هذا أن القائد التحويلي الثوري هو القائد الذي لديه رؤية مشتركة ويعمل إلى إتخاذ طرق مستحدثة للعمل، وينمي أنماط تفكير جديدة وغير مألوفة التغيير الوضع الراهن بأكمله والوصول إلى وضع أحسن منه، فالدور المنوط به هو إحداث التغيير الكلي في القيم والمعتقدات والأساليب (دني، 2022، صفحة 32).

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

اتفق اغلب الباحثون على أن للقيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية تتمثل فيمايلي:

1- التأثير المثالي الكاريزما: يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة وتنمية الثقة لديهم، ويصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحونها ، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً يحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وتقنمهم ، و يتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزماتيين يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم الممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً واضحاً لدى العاملين (العثماني، 2017، صفحة 26).

لقياس القيادة التحويلية، يجب على الباحثين البحث عن مؤشرات على أسلوب القائد القوي والكفء، والالتزام بمصالح الآخرين، والقدرة على إلهام الفخر والشرف لدى الأعضاء الآخرين، والاحترام الملحوظ من الآخرين (Nguyen & Phu, 2023, p. 3).

2- الحافز الإلهامي: ونعني بالإلهام هنا القدرة على بث الحركة والوعي والحافزية عند الأفراد، القيادة الملهمة هي التي تستطيع وضع الأهداف التي قد تبدو عسيرة للآخرين في إطار قابل للتحقيق ، والقائد الملهم يمتلك في العادة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

حساسية و فهما للمحيط الذي يعمل به وفهما لقدرات و حاجات وتطلعات الآخرين بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحمدي الإيجابي، فالقائد الذي يعتمد على الحافز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة الممارسون للحافز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الإرتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين، ويعمل القادة التحويليون على إلهام وتحفيز المرؤوسين من خلال توفير التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة، حيث أن القادة التحويليين في إطار هذا البعد يستلهمون مرؤوسيهم و يثيرونهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كمت أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المؤسسة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة (دوح، 2019، صفحة 29).

3- الإستشارة الفكرية: تعرف الاستشارة الفكرية على أنها الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات ويأخذ المخاطر ويثير أفكار أتباعه، ويقوم بتحفيز وتشجيع الإبداع لديهم، فالأتباع يطرحون الأسئلة ويفكرون بعمق في المشاكل والقضايا العالقة وبذلك يستطيعون الوصول إلى أفضل السبل لتنفيذ مهامهم، كما يتضمن هذا البعد قدرة القائد التحويلي على جعل التابعين يتمتعون بأساليب وطرق تفكيرية جديدة والتخلي عن التقليدية منها، فاستشارة التابعين ذهنياً تتطلب إيجاد حلول تقوم على اقتراحات منطقية وجوانب إبداعية وابتكارية خلاقة للمشاكل القائمة والمحتملة، كما تتضمن إمكانية تعلمهم من أخطائهم والمواقف غير المتوقعة باعتبارها فرصاً حقيقية للنمو الفكري، وحب المغامرة المحسوبة، وطرح الأسئلة وتوليد الأفكار بشكل مستقل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وتنمية التعبير عنها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين، ولا يعتمد القائد المروج للتحفيز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين، ولكنه يستحث أفكارهم لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل (علي، 2021، صفحة 109).

4-الاعتبارات الفردية: هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات و الرغبات الخاصة بكل مرؤوسيه ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات، ولقد أكد Bass أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثار من القيادة التحويلية كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والإتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة، فالقيادة التحويليون يركزون الإنتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها،

حيث يرى Kirk bridge أن هناك مجموعة مؤشرات للاعتبارات الفردية:

- إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين.

- تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر.

- الترويج لفكر التطوير الذاتي. (دوح، 2019، صفحة 30).

يقصد بذلك معاملة الأتباع كأفراد، وليس مجرد أعضاء في مجموعة، يرضي القادة أتباعهم بتقديم النصح والدعم والاهتمام باحتياجاتهم الفردية، وتحفيزهم على تطوير أنفسهم (Dev, 2015, p. 90).

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية ومقومات نجاحها

من خلال هذا المطلب سيتم تناول أهم التحديات التي تواجه القيادة التحويلية ومقومات نجاحها.

أولا: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من

التحديات التي

أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، ومن أهك هذه التحديات ما يلي (لهلوب و الصرايرة، 2012، صفحة 97):

1-المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهيب نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحد المنافسة، العمل على الاحتفاظ

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

بموقعها في السوق وتنميتها، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2-العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فأن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، أن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، و تخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

3-القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة،

فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها في الخدمات المقدمة وجودة السلع المنتجة.

4-الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند 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 أيضاً هدفاً لكل المؤسسات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

5-التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك المعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، أن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددًا من المميزات الهائل كتخفيض الوقت اللازم لإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، واحلال العمالة الماهرة محل الأقل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

4- اتخاذ القرار في عالم متغير: أن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية وإستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، أن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار أما أيضاً على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات والخطة التي وضعوها للمؤسسة والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

ثانياً: مقومات القيادة التحويلية:

في عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، تبرز القيادة التحويلية كأداة قوية لتحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف استثنائية، هذه القيادة لا تقتصر فقط على إدارة المهام اليومية، بل تتعداها إلى إلهام الآخرين وتمكينهم من تجاوز حدودهم المعتادة، من خلال الرؤية الواضحة والتحفيز الفعال، يمكن للقائد التحويلي أن يخلق بيئة عمل مليئة بالثقة والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الانتماء التنظيمي.

في هذا السياق، تظهر مقومات القيادة التحويلية كعناصر أساسية تمكن القادة من تحقيق هذه التأثيرات الإيجابية، حيث تتمثل أهمها فيما يلي (بوفناز، 2021، صفحة 91):

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على المنافسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- القائد التحويلي يفكر ويحفز ويشجع العاملين ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة، بحيث يعمل ما بوسعه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
- على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمؤسسة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المؤسسة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على البيئة المرؤوسين بدلا من تهيئة التنظيم فقط.
- على القائد التحويلي التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته، أنواع وأساليب الإبداع التنظيمي، كذلك تناول أبعاد الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته.

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته.

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

هناك تعاريف متعددة للإبداع تختلف باختلاف آراء الباحثين، حيث يمكن إبراز أهم هذه التعاريف كما يلي:

يعرف الإبداع التنظيمي بأنه: " تصور وإنتاج وتطوير لفكرة أصلية ومفيدة وتشمل العمليات والإجراءات، إذ يعد العامل الحاسم للتقدم الإنساني في جميع المجالات (debome, 2004, p. 2) .

ويعرف بأنه: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق تمشي مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتوسعي نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها اشخاص متميزون" (خيرى، 2012، صفحة 39).

كما عرف الإبداع التنظيمي بأنه: " العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع" (الأعسر، 2000، صفحة 14).

أيضاً عرف بأنه: " القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف وكذا النتائج التي يمكن تحقيقها لمصلحة المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام والاستغلال الأمثل والذكي للموارد المتاحة، والتغلب على جل المشكلات والعقبات بأساليب متطورة ومتجددة غير متاحة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين" (زكاري، 2024، صفحة 214).

كذلك عرف بأنه: "عملية تحسين للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختيارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى الحلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين (سعدي و مزيان، 2023، صفحة 46).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

كما أن الإبداع التنظيمي هو: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة" (يعلي و بن جلول، 2019، صفحة 5) .
وعليه فالإبداع التنظيمي يشير إلى القدرة على إنشاء وتطوير أفكار جديدة وتطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ثالثاً: أهمية الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع التنظيمي جوهر المهام والعمليات الإدارية وأحد مجالات اهتمامات القادة الإداريين في المؤسسة، حيث يسمح تبني إستراتيجية الإبداع التنظيمي بتحقيق جملة من المزايا، منها:

1-تحسين الأداء والتنافسية: يمكن للإبداع التنظيمي تحسين أداء المؤسسة عن طريق تطوير وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق.

2-تطوير السوق وزيادة الإيرادات: يمكن للإبداع التنظيمي إيجاد فرص جديدة لتلبية احتياجات العملاء وتوسيع قاعدة العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحقيق النمو المستدام.

3-تعزيز رضا العملاء والموظفين: يؤدي الإبداع التنظيمي إلى تقديم حلول مبتكرة وملائمة للعملاء، مما يعزز رضاهم

وولاءهم للمؤسسة، كما يمكن أن يزيد من رضا الموظفين عن طريق توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وتقدير الإبداع.

4-تحسين إدارة الموارد: يمكن للإبداع التنظيمي تحسين استخدام الموارد المتاحة وتحقيق كفاءة أكبر في إدارتها، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية (الصالح، 2011، صفحة 29).

6-تفعيل القيمة المضافة: يمكن للإبداع التنظيمي إضافة قيمة إلى المؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال.

7-تعزيز السمعة والمكانة: يمكن للإبداع التنظيمي بناء سمعة قوية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق وفي عيون العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام (جمعة، 2009، صفحة 49).

المطلب الثاني: أنواع وأساليب الإبداع التنظيمي

من خلال هذا المطلب سيتم تناول أنواع وأساليب الإبداع التنظيمي.

أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي

قدمت L'OCDE تقسيماً للإبداع التنظيمي اشتمل على ثلاثة أنماط كما يلي (بوكبوس، 2018،

صفحة 35) :

1- التطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية: إن هذه التطبيقات تسمح للمؤسسة بإدراك إنتاج ووضع في السوق منتجاتها بفاعلية أكثر من منافسيها، كما تسمح بتقليل تكاليف النشاطات وآجال التسليم قصيرة جداً، تحسين مرونة التنظيم وتكون اقتصاديات السلم الخصائص الأساسية للتطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية هذه النشاطات تؤدي معاً إلى تحسين الإنتاجية، تقليل تكاليف الإنتاج، تطوير النوعية وعرض أحسن خدمة للزبائن. وتشتمل ما يلي:

- **تغيير بنية المؤسسة:** يشمل تغيير بنية المؤسسة جميع نشاطات المؤسسة وكذا تنسيق الإنتاج والتوزيع تخفيض مدة وضع المنتجات في السوق، تحسين الإنتاج وفق Just a temps تحسين تسيير الجرد، تقليل تكاليف التمويل تقليل أخطاء المعالجة، وتحسين خدمات الزبائن إن اللجوء الكبير لاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال يمكنه مساعدة المؤسسات على الإنتفاع من مكاسب ممكنة مرتبطة بالتغيير.
- **عقلنة طرق الإنتاج:** تعتبر عقلنة الإنتاج من أكبر ردود الأفعال الناجمة عن التغيرات التي تمس السوق.
- **طرق عمل مرنة:** إن طرق العمل المرنة تسمح بزيادة عرض المؤسسات، بمعنى زيادة قدرتهم على تنوع وسطاء العمل كما يمكن للمؤسسات تكييف عدد عمالها مع دوراتها التجارية واتجاهاتها التي تمس الطلب.
- **المقاولة من الباطن:** يمكنها أن تشكل عامل مفتاحي للتطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية، من خلال سماحها للمؤسسة من الإنتفاع بمواهب الأفراد وبالموارد المتاحة والإيجابيات المرتبطة بالمهارات.
- **إدماج مختلف القطاعات الوظيفية.**
- **تخفيض درجة اللامركزية وتشمل اللامركزية تسيير وتأهيل العاملين لتحسين المردودية.**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

2- التطبيقات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية: تستعمل المؤسسات تطبيقات تسيير الموارد البشرية كأداة استراتيجية من أجل الوصول إلى أهدافها كتقليل التكاليف وتطوير المنتجات، حيث تسمح تطبيقات تسيير الموارد البشرية بتجهيز عدد كفو ومحفز من العمال، والذي يمكن تكيفه مع التكنولوجيات الجديدة وتطور الأسواق، وذلك من خلال ما يلي (بوكبوس، 2018، صفحة 35):

- **مكافأة مردودية الوظيفة:** إن مكافأة مردودية الوظيفة تسمح بإنشاء رابط بين مكافأة العمال، مردودياتهم الفردية ومردودية المؤسسة، وتهدف إلى رفع دوافع العمال، وكذا تقنتهم والتزامهم، حيث توجد عدة أوجه لربط المكافأة بالمردودية كأنظمة الحوافز الفردية، تقسيم الأرباح وحوافز أخرى جماعية، المشاركة في الفوائد ومكافأة الاستحقاق، مكافأة مهارات الوظيفة.
- **المفهوم المرن للمهام ومشاركة العمال:** ويعد واحدا من الأهداف المفتاحية لسياسات تسيير الموارد البشرية، ويشمل برامج إيجابية للعمال المفهوم المرن للمهام وتداول المناصب إثراء وتوسيع المهام، إعادة تعريف المهام، تقاسم المعلومة مع العمال حلقات الجودة ومعالجة المشاكل عن طريق فريق، فرق عمل مسيرة ذاتيا ولجان مختلطة (رؤوساء - نقابيين).
- **تحسين مهارات العمال:** وذلك من خلال تكوين هيكل مرتبط بالعمل تكوين جاري (حالي) للعمل، المشاركة في برنامج مساعد على التكوين المشاركة في برامج أخرى للتكوين
- **الشراكة رؤوساء - نقابيين:** تحسين الشراكة رؤوساء - نقابيين.

3- التطبيقات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات: والتي اشتملت على:

- **تسيير الجودة الشاملة:** ساهم تسيير الجودة الشاملة في إنشاء استراتيجية أساسية فيما يتعلق بالمنافسة وبهذا أصبح مصدر اهتمام جميع مستويات التسيير بما فيها الإطارات العليا. ويتأسس تسيير الجودة الشاملة على العوامل التالية: التأكيد على الزبون ويحتوي بدوره على عوامل كمتطلبات الزبائن، رضا الزبائن والتغيرات التي تمس الطرق تحسين نظامي والمقصود به تأكيد تنظيمي نظامي ومعمم على تحسين النوعية، تخفيض مدة الدورات تخفيض النفايات، وتبني اتجاه محور حول الوقاية مردودية الموردين وتقارير مع الموردين؛ يعني اختيار الموردين حسب نوعية المنتج بدلا من السعر فقط، مشاركة وإتقان العمال: يعني إنشاء فرق للحد من مشاكل الجودة وحلها، أدوات احصائية، مثل Organigrammes لتأكيد المتابعة واستمرارية المراقبة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- تحسين التنسيق مع الزبائن موردين.
 - تحسين رضا الزبائن: حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على رضا زبائنها وجب عليها إدراك، صنع وتسليم منتجات وخدمات وفقا لاحتياجات الزبائن المحددة وغير المحددة أحسن من منافسيها، وتجهيز منتجات ذات قيمة عالية، وإظهار الأمانة لهم.
- كما ساهمت بعض المحاولات في ترتيب الأنواع المختلفة لمفاهيم التنظيم إلى عدة أصناف بالاعتماد على هذه المقاربة، يمكن تصنيف الإبداع التنظيمي إلى هيكله الإبداع التنظيمي وطريقة الإبداع التنظيمي (بوكبوس، 2018، صفحة 36):

1-هيكله الإبداع التنظيمي: تؤثر هيكله الإبداع التنظيمي، تغير وتحسن المسؤوليات، قيادة الخطوط والمعلومات المتدفقة، كما تقسم هيكله الوظائف البحث والتطوير الإنتاج موارد بشرية المالية ... الخ). كما تحتوي مثلا على التغيير في الهيكله التنظيمية للوظائف تطوير المنتجات الإنتاج موارد بشرية.

2-طريقة الإبداع التنظيمي: أثرت طريقة الإبداع التنظيمي في الروتينات، طرق وعمليات المؤسسة وبذلك، فإن هذه الإبداعات تغير أو تطور طرق جديدة وعمليات ضمن المؤسسة، كقواعد الخطأ الصفري.

ثانيا: أساليب الإبداع التنظيمي

من الأساليب الحديثة الإبداعية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة الناجحة نذكر:

1-التعلم التنظيمي: هو برنامج تغيير شامل للنظام بأكمله يؤكد على تقليل المستويات الإدارية وشارك جميع الأفراد في المؤسسة في عملية تعلم مستمرة وموجهة ذاتيا، تهدف إلى التغيير الإيجابي والنمو على مستوى الفرد وفريق العمل والمنظمة، يركز التعلم التنظيمي على بناء رؤية مشتركة للمستقبل تسعى المؤسسة للوصول إليها وفق ثقافة تنظيمية تشجع التعليم والانفتاح والخلق من الاستراتيجيات المتبناة في عملية التعلم التنظيمي تذكر البناء التنظيمي ونعني به العمل وفق فرق العمل في ظل حرية تصرف والمشاركة في اتخاذ القرار، أنظمة معلومات داعمة بما توفره من سهولة تخزين المعلومات ومعالجتها وتداولها بالسرعة والدقة المطلوبة الاعتناء بالموارد البشرية من خلال نظم التحفيز المختلفة التطورات التكنولوجية المختلفة ومدى تطبيقها في بيئة التعلم.

2-الهندرة: أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة لإعادة النظر ويشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات، إن رياح التغيير التي اجتاحت عالم الأعمال اليوم هي الدافع والمحرك الحقيقي المشاريع الهندرة، ولقد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

أظهرت نتائج مسح علمي شمل عدد كبير من التنفيذيين في الشركات العالمية تم خلال التسعينات أن الهدرة كانت على رأس الجهود التي بذلتها المؤسسات المختلفة لمواجهة التغيرات التي تجتاح السوق العالمية، وهذا يبين مدى أهميتها كأحد الأساليب التنظيمية الإبداعية التي عملت على تحقيق الفعالية في التنظيمات (نجاة، 2022، صفحة 45).

3- الإدارة بالأهداف: هي استراتيجية حديثة مبنية على أسس تعمل على تنمية الإبداع وعلى تطوير الطاقات والكفاءات في المؤسسة، يرى أسامة خيرى أنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، في تحديد الأهداف العامة والفرعية لكل وحدة وتحديد مسؤوليات كل عامل وموظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم المشاركة في وضع خطة تحقيق الأهداف وتنفيذها.

4- إدارة الجودة الشاملة: تعتبر من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع في المجال العلمي والعملية لما لها من فوائد كبيرة على تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمات في المؤسسات باختلاف أنواعها، وقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المجال من خلال اكتساحها للأسواق وتصديرها للمراتب الأولى بفضل نوعية وجودة منتجاتها وخدماتها، الأمر الذي جعل معايير النجاح في الأسواق العالمية هو مدى مطابقة المنتجات المواصفات الجودة الشاملة التي أصبحت مواصفات ومعايير عالمية تتنافس في تطبيقها الأقطاب الكبرى لضمان استمراريتها، لذا تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإبداعية في المنظمات الحديثة، وتهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في توثيق البرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات العاملين.

5- إدارة المعرفة: هي علم حديث الظهور كنموذج علمي وعملي يحتوي على المعرفة في هيكلية المؤسسة وتضم هذه المعرفة توجهات مختلفة لها علاقة بالمؤسسة من خطط سير العمل وإدارة المعلومات وبالأشخاص والتكنولوجيا، وتهدف إلى تحسين توظيف المعلومات في تصميم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها وقراراتها الاستراتيجية، وكذا فيما يعزز قدرات المؤسسة مثل تصميم أو تطوير منتج جديد أو تبسيط إجراءات أو خفض تكلفة أو تحسين صورة المنظمة في أذهان جمهورها وعموما كل ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

7- الثقة التنظيمية: أصبح موضوع الثقة التنظيمية ذو اهتمام كبير في الآونة الأخيرة إذ أن المؤسسات اليوم في سعيها لتقديم خدماتها النوعية المميزة أصبحت تقول على العنصر البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معا، وذلك من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية وبين التنظيم وأهدافه ولقد أثبتت

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

الدراسات أن الثقة تساهم في بناء العلاقات الاجتماعية وتساعد على حرية التعبير بصدق، في حين أن انعدام الثقة يؤدي إلى تدهور العلاقات الاجتماعية وتصلب في المواقف الإنسانية (نجاة، 2022، صفحة 47).

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي.

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عناصر الإبداع التنظيمي، إلا أنه أجمعت البحوث والدراسات العلمية على أن الإبداع يتكون من خمسة عناصر رئيسية وأهمها حسب دراسة العالم الأمريكي جيلفورد كالتالي:

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، هذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي إلى حل مباشر للمشكلات، أو إلى إنتاج إبداعي ولكن ربما عدد قليل من هذه الأفكار، أو فكرة واحدة جديدة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع التنظيمي كونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل للمشكلات من خلال عدم استسلام المبدع، أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار (منصور، 2023، صفحة 17).

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 للأفكار بحد ذاتها وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي تلمسها وتراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إشباع الذات عند الموظف، نظرا لظروف التغيير التي تمر بها المؤسسات، والتي تفرض عليها درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين وهما : تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إشباع الذات عند الموظف؛ نظرا لظروف التغيير التي تمر بها المؤسسات، والتي تفرض عليها درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة، مثلا يتم الكشف عن عدد التنقلات من (فكرة إلى فكرة أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن أن نحصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص والدرجات تحسب له بعدد تلك الأنواع. (منصور، 2023، صفحة 18).

3-الحساسية للمشكلات: تعني وعي الفرد بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، علما أن الأفراد المبدعين أسرع من غيرهم في اكتشاف وتحديد المشكلة التي تعتبر الخطوة الأولى في عملية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

البحث للوصول إلى حل مثالي لها، فضلاً عن أن هؤلاء الأفراد لديهم قدرة على ملاحظة أمور غير عادية أو شاذة أو مشكوك بها أو محيرة والبدء بطرح أسئلة متعددة حولها لغاية معالجتها وحلها. (الصفدي، 2019)

4- الأصالة: تعني الجدة والتفرد، فهي نتيجة للتخيل والتأمل وعدم رضا الفرد عن الشيء الحالي، ورغبته الفذة في خلق كل ما هو جديد ومختلف تماماً، حيث تعد الأصالة مهارة ومن أهم القدرات التي تساعد وتدعم ظهور الأداء الإبداعي لدى الأفراد، وذلك لأن الإبداع يكمن في كل ما هو أصيل وجديد، حيث يوجد اتفاق عام على أن العمل الإبداعي يجب أن تتوفر فيه الحدائق حتى مع استخدام الأفكار القديمة في علاقات جديدة وبصورة فريدة، وهناك علاقة عكسية ومضمونها أنه كلما قلت درجة انتشار وشيوع الفكرة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات ازدادت درجة أصالتها، لذلك تعتبر الأصالة أكثر العناصر ارتباطاً بالإبداع، لأنها تعتبر القاسم المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كـمقياس للحكم على مستوى الإبداع (الصفدي، 2019، صفحة 43).

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي

إن العاملين بحاجة إلى قائدا إداريا يؤمن بهم وبقدراتهم وإمكانياتهم، ويعرف نقاط القوة والضعف فيهم فيعمل على تنمية نقاط القوة وتطويرها، وعلى الحد من نقاط الضعف بالتدريب والمتابعة، كذلك إنهم بحاجة إلى قائد ينال ثقتهم ويحسن قيادتهم ويستطيع أن يؤمن احتياجاتهم المختلفة، ويشركهم في صنع بعض القرارات الهامة، ويعمل معهم في مواجهة المشاكل والمعوقات، ويشركهم في إيجاد الحلول لها والمعالجات وبهذا يمكنه التأثير على سلوكهم أثناء العمل ليعملوا متعاونين لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة يهتم القائد بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن المرؤوسيه من خلالها أن يكتسبوا القدرات الإبداعية- سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته.

1- أثر التأثير المثالي (الكاريزما) على الإبداع التنظيمي: إن التأثير المثالي خاصية لدى القادة الذين يمتلكون البصيرة والإحساس برسالة المؤسسة، والذين يحظون بالاحترام والثقة والتقدير من قبل العاملين، وهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات حيث يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع، ولا يعني هذا أن يتصف هو بمقدرة فذة على الإبداع والتطور أو العبقرية، ولكن

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المقصود أنه كلما كان قادرا على تعليم أهمية الإبداع، متخذًا من نفسه مثلا، كان قادرا على الهام الآخرين، وبالتالي ينبغي على القائد الذي يهتم بالإبداع والتجديد في مؤسسته أن يعمل البلوغ الأهداف التالية:

- التوسع في اللامركزية.
- استعمال حرية أكثر في الاتصالات وتنظيم العمل ما أمكن .
- التوسع في الاعتماد على مستوى الجماعة.

كما يرى (Maler) أن القادة يمكن أن يساهموا في تنمية إبداع مرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلول بشكل مفتوح أمامهم، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساحهم المجال للمرؤوسين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها. (عليلي، 2021، صفحة 188).

2- أثر الدفع الإلهامي (التحفيز الإلهامي) على الإبداع التنظيمي: إن القادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشاكل التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال، وإن إتباع مثل هؤلاء القادة يشعرون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز أتباعه بتنشيط نظرهم اتجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك اتجاه قيمة ومكانة عملهم باعتبار أهداف المؤسسة مكملة لأهدافهم، فالقائد الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد ينفع المزيد من الأداء.، وبالتالي تقف الحوافز المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة الذين يملكون المعرفة والخبرة الأكثر، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة، ويستطيعون أن ينقلوها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة، كما أن استخدام أفرادا مبدعين من خارج المؤسسة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنه مكلفا جداء بالإضافة إلى أن مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المؤسسة ومعرفتها الضمنية والأقل تحسسا (عليلي، 2021، صفحة 192).

3- أثر الاستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي: يتيح القائد لمرؤوسيه هامشا من الحرية للمشاركة في تشخيص المشكلات وإبداء الرأي وذلك بالإصغاء لمقترحاتهم، وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقدمها للإدارة العليا، فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى جهد ممكن، فالقائد يشجع المرؤوسين على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ووجهات نظر وبدائل جديدة، إذ يتصرف

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

القائد بطريقة تجعله يحرك جهود أتباعه لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين لحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل ، وتناول المواقف القديمة طرق ووجهات نظر جديدة ، ووفقا لهذه الخاصية فإن القائد يتجنب النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويحث الأعضاء على تقديم أفكار جديدة.

4- أثر الإعتبرات الفردية على 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 التطويرية والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة للتعلم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، و النظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالا، ويشجع القائد على الإحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسل رسائل شكر وتقدير من يستحق وهذه الإحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع القلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم وليس هذا فقط بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء ، فعندما يجتهد العامل الرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الإحتفال وتلك المكافأة تنمي الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة (التجاني،، 2020، صفحة 49).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث الدراسات العربية والأجنبية الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة ثم مقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

يمكن توضيح أهم الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة كما يلي:

دراسة صباح بنت عبد الله الصومالي ورزان فريد متولي. (2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(9).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الإستمبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 333 موظف، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة التحويلية والإبداع، وأيضاً وجود علاقة قوية والموجبة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، وتم أيضاً استخدام تحليل المتوسطات والانحراف المعياري المعرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، ووضعت الدراسة عدة توصيات لتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي.

دراسة دوح التجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية (اطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في جامعة غرداية، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الإستمبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 188 من هيئة التدريس الدائمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة، كما أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضاً، كما بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة توجيهِه و تدريب القيادات الإدارية بالجامعة على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المؤسسات الجامعية على ضوء مدخل القيادة التحويلية في ظل بيئة تتصف بالتغيير الدائم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

جلال نافل شيخ العيد وأشرف عبد العزيز سلامة وأشرف سليمان الصوفي. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1).

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 411، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة التحويلية والإبداع الإداري، كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توافر مقومات القيادات التحويلية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

نادية علي. (2021). أثر ممارسة ابعاد القيادة التحويلية علي إبداع العاملين-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير: جامعة أكلي محمد أولحاج-البويرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستشارة الفكرية الاعتبار الفردي، التمكين)على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها (240) عاملاً، وقد توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة التحويلية والإبداع ، كذلك وجود أثر للقيادة التحويلية بمختلف أبعادها على إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بتوعية القادة بمدى الإرتباط الموجود بين القيادة التحويلية والابداع وأثر كل منهما على مستويات الإنتاج.

دراسة شريفة ناصر القحطاني وأبهجيت غوش ومحمد انس شمسي. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية).المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 8(48).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 150 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة التحويلية والإبداع الإداري، كذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي والاستشارة الفكرية، والتحفيز

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

والتمكنين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام القيادات العليا بمفهوم القيادة التحويلية واتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

يمكن توضيح أهم الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة كما يلي:

the impact of transformational leadership on .study Jeevan Jyoti Manisha Dev. (2015)

Journal of Asia Business Studies..employee creativity : The role of learning orientation

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 202 عامل، وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، حيث يجب على قادة الفرق أن يركزوا على تحفيز موظفيهم لتقديم استراتيجيات جديدة، كما ينبغي للقادة أن يفهموا احتياجات مرؤوسيهـم داخل المؤسسة.

Study Thi Trang Nhung Nguyen, Manh Quang Phu. (2023).The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning Support for Employee Creativity: Evidence from Vietnamese SMEs . Intern. Journal of Profess. Bus. Review.8(7).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفيتنامية، بالإضافة إلى الدور الوسيط الذي يلعبه التعلم التنظيمي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 397 عامل، وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع التنظيمي، وأن التعلم التنظيمي يتوسط هذه العلاقة، مما يدل على أن موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكونون أكثر فاعلية وإبداعا عندما يتبنى القادة أسلوبا تحويليا يركز على القدرات الإبداعية للجميع، وينشئ بيئة تعليمية منفتحة.

Abdel Zahraa Mahmoud Zahraa Study .(2024).TRANSFORMATIONAL N ACHIEVING ORGANIZATIONAL CREATIVITYLEADERSHIP AND ITS ROLE I . American Journal Of Social Sciences And Humanity Research.4(8).

تهدف هذا الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي في الشركة العامة للمشروبات الغازية في بغداد، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 160 مديرا، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، من بينها وجود مستوى مرتفع لكل من القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، كذلك وجود علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، ومن أبرز التوصيات العمل

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

على رفع مستوى مشاركة الأفراد العاملين في الشركة من خلال إشراكهم في العملية الإدارية والاهتمام بأفكارهم وآرائهم، مما ينعكس على أدائهم، وضرورة أن يكون لدى الشركة.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

حيث يمكن توضيح مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة

كما يلي:

1- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، حيث ساهمت فيما يلي:

- صياغة الاشكالية وفروض الدراسة.

- بناء نموذج الدراسة.

- إثراء الجزء النظري من الدراسة.

2- أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: القيادة التحويلية وتم قياسها من خلال الأبعاد التالية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) والمتغير الثاني هو الإبداع التنظيمي وقد تم قياسه من خلال الأبعاد التالية (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة)، كما اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة.

خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة التحويلية محركاً أساسياً لتعزيز الإبداع التنظيمي، حيث تخلق بيئة عمل محفزة تشجع الابتكار والتجديد من خلال الرؤية الملهممة والتحفيز الفكري، تمكّن القيادة التحويلية الأفراد من تجاوز الحدود التقليدية وتقديم أفكار إبداعية تسهم في تطوير المنظمة. وفي المقابل، يُعد الإبداع التنظيمي نتيجة طبيعية لهذه البيئة الداعمة، حيث يترجم الأفكار الجديدة إلى حلول عملية تعزز القدرة التنافسية.

ومع ذلك، تواجه هذه العلاقة بعض التحديات مثل مقاومة التغيير أو الجمود الإداري، مما يتطلب بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف. بذلك، يصبح التكامل بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي عاملاً حاسماً لضمان استمرارية المنظمات ونجاحها في ظل التغيرات السريعة والمتطلبات المتطورة.

الفصل الثاني:
دراسة ميدانية بمؤسسة
اتصالات الجزائر
وكالة الطارف

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث سيتم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة، واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة ميدان الدراسة، توضيح منهجية الدراسة، أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، التي قام فيها الطالب بإجراء الدراسة الميدانية لمعرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

أولاً: لمحة حول مؤسسة إتصالات الجزائر

نص قرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 03/2000 أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

• 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: نشاطات المؤسسة وأهداف المؤسسة محل الدراسة

1- نشاطات المؤسسة محل الدراسة:

يمكن توضيح نشاطات المؤسسة كما يلي:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.

2- أهداف المؤسسة محل الدراسة:

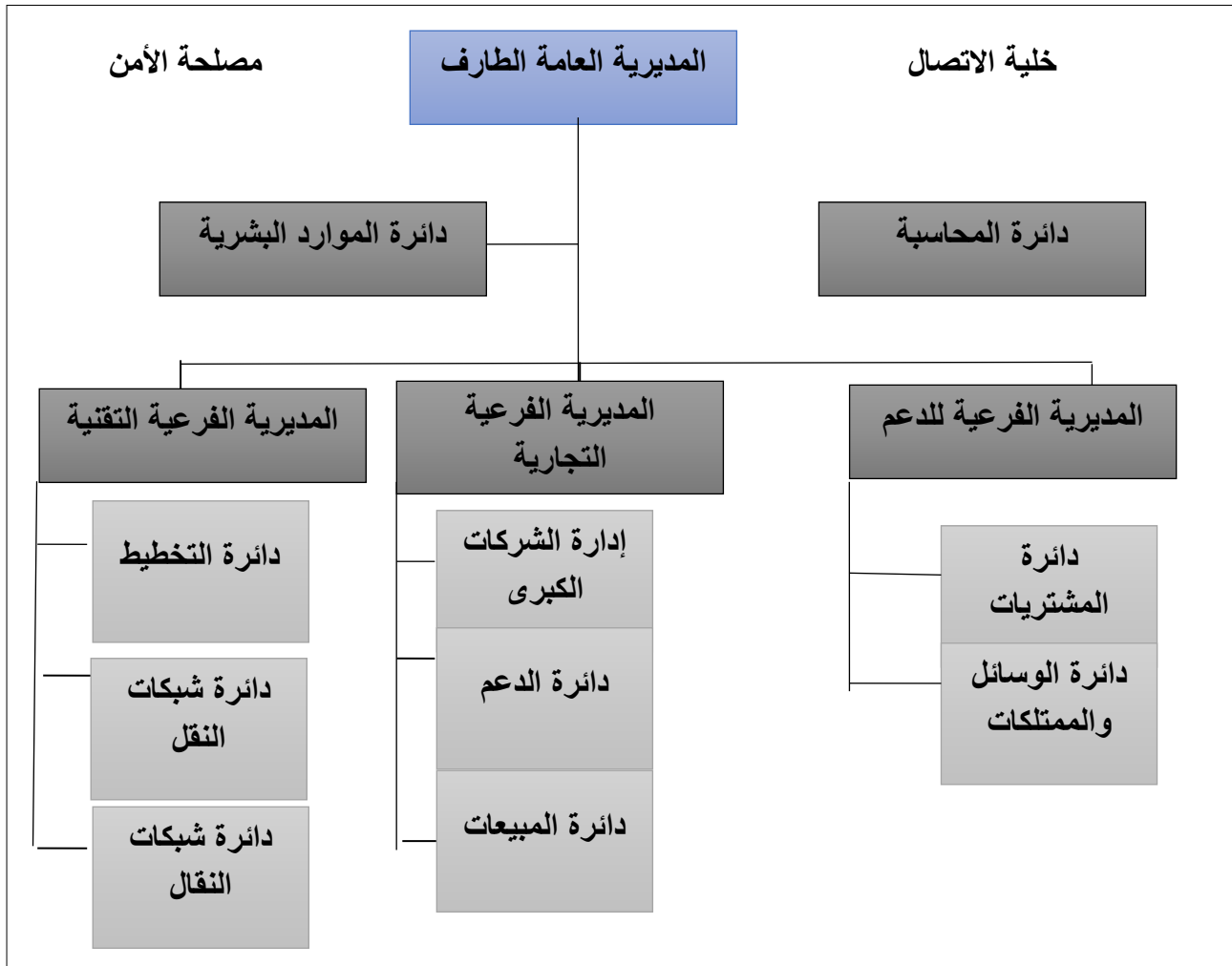
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رقم واحد في سوق الإتصالات.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حيث يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لإتصالات الجزائر



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب توضيح المنهج المتبع في الدراسة، نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو "الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائج وغاياته" (العبيدي و العبيدي، 2010، صفحة 26)، ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، أما على صعيد البحث الميداني، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على أداة الإستبيان المخصص لذلك.

ثانياً: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية وفرضيات الدراسة تم اقتراح النموذج التالي لتحديد أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي وهذا بالإستناد إلى الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع، حيث يتكون من المتغيرات التالية:

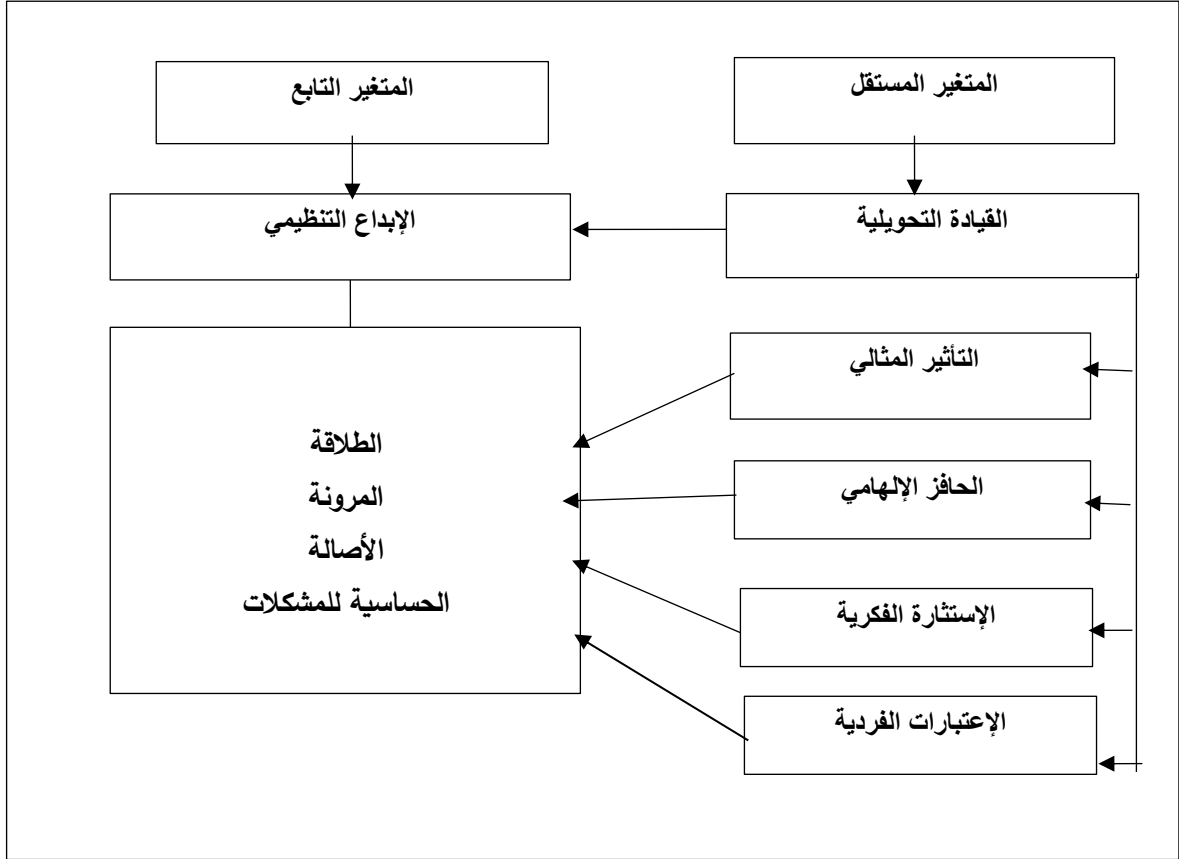
1- المتغير المستقل: يتمثل في القيادة التحويلية، وينقسم إلى أربع متغيرات فرعية مستقلة هي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية.

2- المتغير التابع: يتمثل في الإبداع التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى أربع متغيرات فرعية تتمثل في: الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة أو القياسات التي جمعها عن تلك العناصر" (الوادي و الزعي، 2011، صفحة 155)، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 34 إستمارة.

رابعا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية متكونة من 34 عاملا، حيث تم استرجاع العدد كاملا، والإعتماد عليها في اجراء التحليل الإحصائي.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الأدوات والطرق التي تم الإعتماد عليها في عملية جمع البيانات، وتحديد مراحل بناء أداة الدراسة، وفي الأخير سيتم توضيح مختلف الأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: أدوات وطرق جمع البيانات

تمثلت مصادر والأدوات التي تم الإعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة في نوعين أساسيين هما:

1-المصادر الثانوية:

في إطار معالجة الجانب النظري للدراسة تم الإعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والمتمثلة في المراجع باللغة العربية ذات العلاقة بالموضوع، حيث تنوعت المصادر بين الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمجلات العلمية، ورسائل الماجستير، وأطروحات الدكتوراه.

2-المصادر الأولية:

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية تم الإعتماد على الأدوات التالية:

- الإستبيان: وهو الأداة الرئيسية في الدراسة، حيث يعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وذلك عن طريق طرح أسئلة على الأفراد، ومن ثم تحليل إجاباتهم للوصول إلى نتائج الدراسة.
- المقابلة: لقد تم الإستعانة بالمقابلة في العديد من مراحل البحث للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإستبيان من جهة أخرى.
- الملاحظة: وهي إحدى طرق التي تسمح بالتأكد من صدق بيانات محددة.

ثانياً: بناء أداة الدراسة

لقد تم بناء وصياغة أسئلة إستبيان الدراسة بالإعتماد على دراسات سابقة وبالإعتماد على آراء أساتذة مختصين، حيث صمم كالاتي:

1-الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة .

2-الجزء الثاني: يتعلق بمحور الدراسة وفيه محورين:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

2-1- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة مقسمة إلى 20 عبارة، وهذا كما يلي:

- التأثير المثالي الكاريزما: يتضمن عبارات من 1 إلى 5.
- الحافز الإلهامي: تتضمن 5 عبارات من 6 إلى 10.
- الإستشارة الفكرية: تتضمن 5 عبارات من 11 إلى 15.
- الإعترافات الفردية: تتضمن 5 عبارات من 16 إلى 20

2-2- المحور الثاني: تضمن المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي بأبعاده الأربعة مقسمة إلى 12 عبارة

- الطلاقة : يتضمن 3 عبارات من 21 إلى 23.
- المرونة: يتضمن 3 عبارات من 24 إلى 26.
- الأصالة : يتضمن 3 عبارات من 27 إلى 29.
- الحساسية للمشكلات: يتضمن 3 عبارات من 30 إلى 32.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1
المدى	$4.2 \leq x \leq 5$	$3.4 \leq x < 4.2$	$2.6 \leq x < 3.4$	$1 \leq x < 2.6$	$1 \leq x < 1.8$
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: (عبد الفتاح، 2008، صفحة 541).

ثالثا: الأساليب الإحصائية

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (SPSS) تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
- 2- معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

3- معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة، والتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

4- الإنحدار الخطي البسيط: لتقدير معالم العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

5- الإنحدار الخطي المتعدد القياسي: لتقدير العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة دفعة واحدة.

المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر اختبار صدق وثبات أداة الدراسة من الشروط الضرورية التي يجب القيام بها قبل البدء في تحليل نتائج الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وهذا لتحديد مدى ملائمة أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله، ومن هذا المنطلق تم الإعتماد على مجموعة من الإختبارات المتمثلة فيما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة احتواء الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، وتجنب الإبهام والغموض بحيث تكون واضحة ومفهومة لمستخدميها، وقد تم الإعتماد على الصدق الظاهري، وصدق الإتساق الداخلي للتحقق من صدق أداة الدراسة.

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد إطلاع الأستاذة المشرفة للحكم على مدى صدقها ظاهرياً، تم عرضها على أساتذة محكمين مختصين في مجال الدراسة، لإبداء آرائهم حول دقة صياغة ووضوح عبارتها، ما أدى إلى إضافة تعديلات من حذف، وإعادة صياغة لبعض العبارات.

2- صدق الإتساق الداخلي:

يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مستوى هذا الارتباط، وكانت النتائج كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (2-2): معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد المتغيرين (المستقل والتابع)

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	عبارات الإبداع التنظيمي	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	عبارات القيادة التحويلية
0.000	0.524**	العبارة 21	0.000	**0.845	العبارة 1
0.000	0.748**	العبارة 22	0.000	**0.642	العبارة 2
0.000	0.644**	العبارة 23	0.000	**0.786	العبارة 3
بعد الأصالة			0.000	**0.845	العبارة 4
					العبارة 5
0.000	0.742**	العبارة 24	بعد التأثير المثالي		
0.000	0.571**	العبارة 25	0.000	**0.769	العبارة 6
0.000	0.560**	العبارة 26	0.000	**0.688	العبارة 7
بعد المرونة			0.000	**0.815	العبارة 8
0.000	**0.657	العبارة 27	0.000	**0.874	العبارة 9
	**0.742	العبارة 28			العبارة 10
0.000	**547 0.	العبارة 29	بعد الحافز الإلهامي		
بعد الطلاقة			0.000	**0.749	العبارة 11
			0.000	**0.689	العبارة 12
0.000	0.799**	العبارة 30	0.000	**0.755	العبارة 13
0.000	0.849**	العبارة 31	0.000	**0.841	العبارة 14
	**0.657	العبارة 32		**0.865	العبارة 15
بعد الحساسية للمشكلات			بعد الإستشارة الفكرية		
			0.000	0.857**	العبارة 16
			0.000	0.628**	العبارة 17
			0.000	0.768**	العبارة 18
			0.000	0.623**	العبارة 19
			0.000	0.688**	العبارة 20
			بعد الإعتبارات الفردية		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين فقرات كل بعد ومؤشراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وهذا يعني أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان الإستقرار في النتائج المتوقعة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة وفي ظل نفس الظروف والشروط، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (2-3): نتائج إختبار ثبات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: القيادة التحويلية	20	0.881
المحور الثاني: الإبداع التنظيمي	12	0.793
الإستبانة الكلية	32	0.925

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز قيمة (0.6)، حيث بلغ معامل القيادة التحويلية (0.881) ومعامل الإبداع التنظيمي (0.793)، وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ (0.925) وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها، وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتا.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سوف يتم تناول خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

أولاً: الجنس

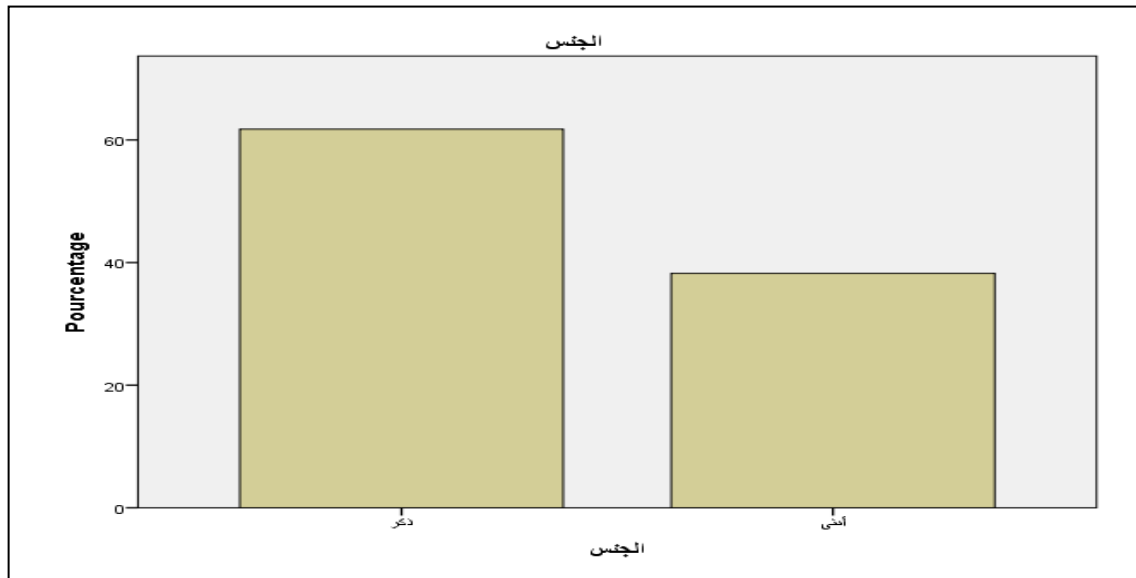
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	21	61.8
أنثى	13	38.2
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 61.8% من إجمالي العاملين، بينما بلغت نسبة الإناث 38.2%، وهذا يعود إلى أن نظم العمل في مؤسسة محل الدراسة لا تفرق بين الجنسين.

ثانيا: العمر

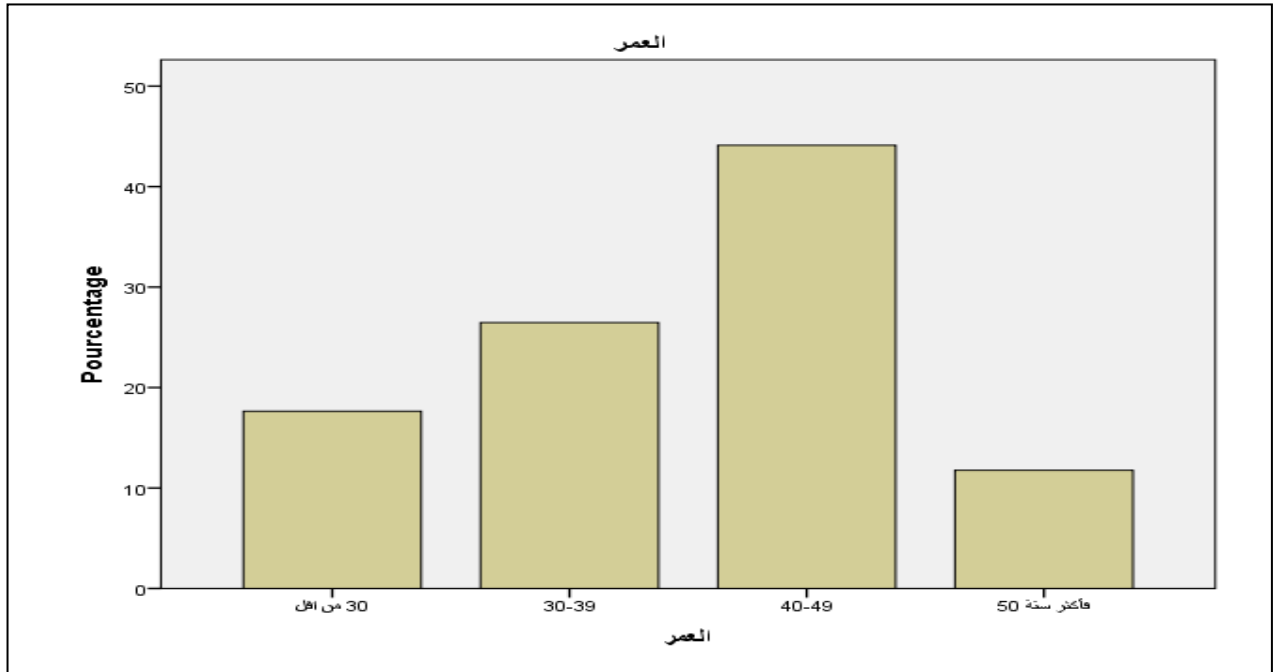
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	6	17.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	9	26.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	44.1
50 سنة فأكثر	4	11.8
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة (40-49 سنة) بنسبة 44.1%، ثم تليها فئة (30-49 سنة) بنسبة 26.5%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 17.6%، وفي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الأخير فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 11.8%، حيث أن الفئات الأكبر عمرا تدعم معارف ومهارات الفئة الشبانية نتيجة خبرتهم الطويلة في العمل.

ثالثا: المؤهل العلمي

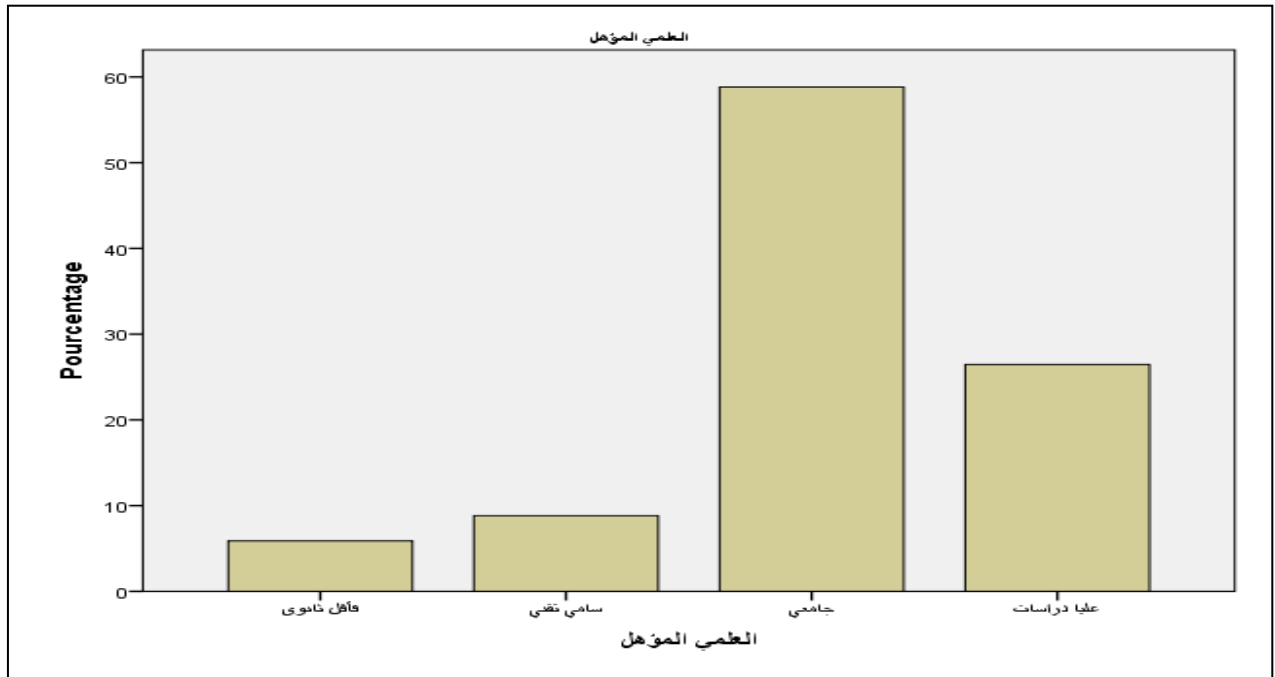
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
5.9	2	ثانوي فأقل
8.8	2	تقني سامي
58.8	20	جامعي
26.5	9	دراسات عليا
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حاصلون على شهادة جامعية بنسبة

58.8%

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

تليها فئة حاملي شهادات دراسات عليا حاملي بنسبة 26.5%، ثم حاملي شهادات تقني سامي بنسبة 8.8%، وفي الأخير فئة ثانوي فأقل بنسبة 5.9%، مما يتضح أن العاملين يمتلكون المؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظائف في المؤسسة.

ثانيا: المستوى الوظيفي

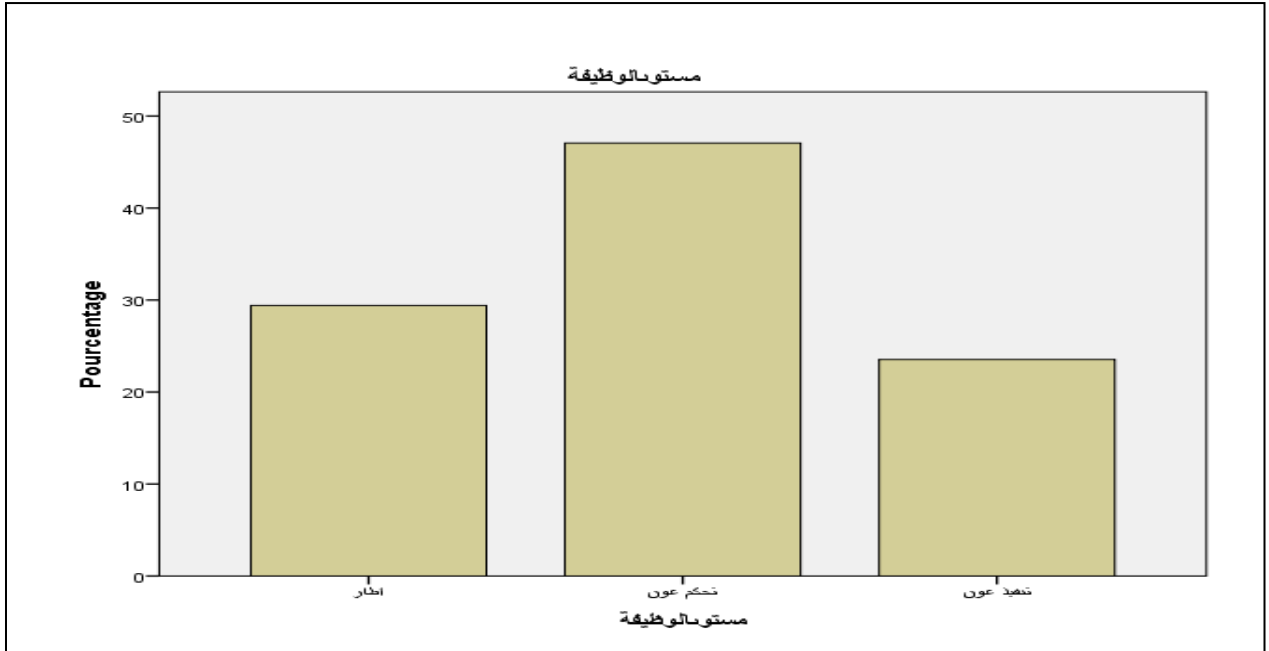
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
29.4	10	اطار
47.1	16	عون تحكم
23.5	8	عون تنفيذ
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة أعوان تحكم بنسبة 47.1%، تليها نسبة فئة اطار بقيمة 29.4%، وفي الأخير فئة أعوان تنفيذ بنسبة 23.5%.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

خامسا: سنوات الخبرة

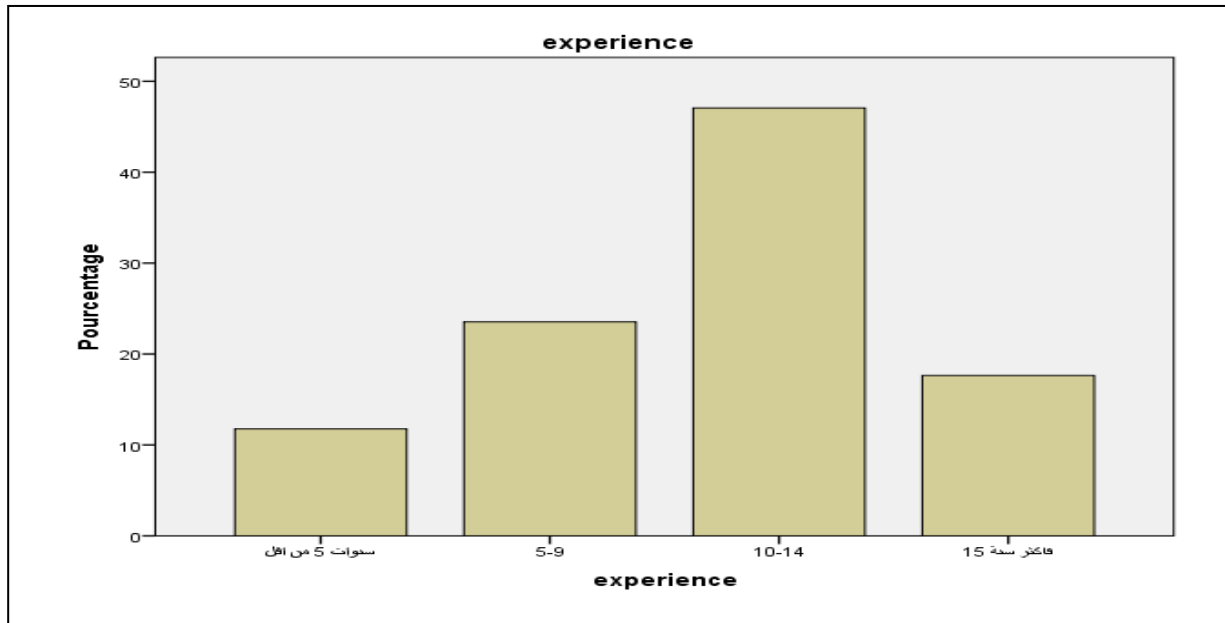
يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الأقدمية	التكررات	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	4	11.8
من 5 إلى 9 سنوات	9	28.5
من 10 إلى 14 سنة	16	47.1
15 سنة فأكثر	5	14.7
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة ينتمون إلى فئة (10-14 سنة) بنسبة 47.1%، ثم تليها فئة (5-9 سنوات) بنسبة 28.5%، ثم فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة 14.7%، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 11.8%، حيث أن سنوات خبرة الأفراد يكون مرتبطين بعمر المؤسسة وسن التقاعد والقيام بتوظيف مستمر للعاملين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد العينة

سيتم من خلال هذا المطلب تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور القيادة الإستراتيجية ومحور الإبداع التنظيمي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل محور القيادة التحويلية

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية.

1- بعد التأثير المثالي: يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد التأثير المثالي كالتالي:

الجدول رقم (2-10) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التأثير المثالي

الرقم	بعد التأثير المثالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
01	يتميز المسؤول بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	3,70	0,675	مرتفعة	3
02	يلتزم المسؤول بالقيم المثلى في سلوكه والتي تتوافق مع الاعتبارات الأخلاقية للمهنة.	3.79	1.200	مرتفعة	1
03	يقدم المسؤول مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية.	3,29	0,905	متوسطة	5
04	يحض المسؤول بإحترام الجميع.	3.88	0,769	مرتفعة	2
05	يمتلك المسؤول مقدرة عالية على اقناع العاملين.	3,35	0,917	متوسطة	4
-	إجمالي البعد	3,60	0.786	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول "التأثير المثالي" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.60) ويانحرف معياري (0.786)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المسؤول يلتزم المسؤول بالقيم المثلى في سلوكه والتي تتوافق مع الاعتبارات الأخلاقية للمهنة، كما أنه يحظى بإحترام الجميع، كذلك يتميز بقوة الشخصية واللباقة المهنية، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على أنه يتميز بمقدرة عالية على اقناع العاملين كما توجد موافقة متوسطة على عبارة أن المسؤول يقدم مصلحة الجماعة على مصلحته الشخصية والتي احتلت المرتبة الأخيرة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

2- بعد الحافز الإلهامي:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد الحافز الإلهامي كالتالي:

الجدول رقم (2-11): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الحافز الإلهامي

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الحافز الإلهامي	الرقم
1	مرتفعة	0.576	3.97	يحفز المسؤول العاملين على الإلتزام بأهداف المؤسسة.	06
3	متوسطة	0,718	3,29	يستخدم المسؤول كلمات تشجيعية تعمل على اثاره الحماس للعمل بكفاءة أكبر.	07
2	مرتفعة	0,660	3,55	يحفز المسؤول العاملين على العمل بروح الفريق.	08
4	متوسطة	0.746	3,23	يشجع المسؤول العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون.	09
4	متوسطة	1,129	3,23	يقدر المسؤول مجهودات العاملين.	10
-	مرتفعة	0.865	3,42	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "الحافز الإلهامي" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.42) وانحراف معياري (0.865)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المسؤول يحفز العاملين على الإلتزام بأهداف المؤسسة كذلك يحفزهم على العمل بروح الفريق، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على أن المسؤول يستخدم كلمات تشجيعية تعمل على اثاره الحماس للعمل بكفاءة أكبر، كذلك كانت هناك موافقة متوسطة أن المسؤول يشجع العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون وأنه يقدر مجهودات جميع العاملين.

3- بعد الإستشارة الفكرية:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد الإستشارة الفكرية كالتالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (2-12): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإستشارة الفكرية

الرقم	بعد الإستشارة الفكرية	الوسط الحسابي	الإخلاف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
11	يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم .	3,82	0,903	مرتفعة	1
12	يشجع المسؤول العاملين علي المشاركة في صناعة القرار .	3.64	0.773	مرتفعة	2
13	يهتم المسؤول بتجسيد الأفكار الجديدة والابداعية التي يقدمها العاملين.	3,64	0,981	مرتفعة	2
14	يتيح المسؤول الفرصة للعاملين لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة بطرق إبداعية.	3,47	0,991	مرتفعة	3
15	يعتبر مسؤول الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها.	3,02	0,576	متوسطة	4
	إجمالي البعد	3.41	0.864	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "الإستشارة الفكرية" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.41) وبإخلاف معياري (0.864)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المسؤول يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم واعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، كذلك يتيح لهم لفرصة حل المشاكل التي تواجه المؤسسة بطرق إبداعية ، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على أن المسؤول يعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها.

4- بعد الإعتبرات الفردية:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد قيادة كالتالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (2-13) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإعتبارات الفردية

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الإعتبارات الفردية	الرقم
4	متوسطة	1,151	3,35	يولي المسؤول اهتماما بجميع العاملين دون تمييز.	16
5	متوسطة	0,410	3,20	يراعي المسؤول الفروق الفردية بين العاملين.	17
3	مرتفعة	0,564	3,50	يستمتع المسؤول لمشاكل العاملين و يعمل علي حلها.	18
1	مرتفعة	0,736	3,94	يهتم المسؤول بتوفير البرامج التدريبية المناسبة لتحسين أداء العاملين.	19
2	مرتفعة	0,503	3,55	يحافظ المسؤول على الاتصال المباشر مع العاملين والاستماع باهتمام لانشغالاتهم.	20
	مرتفعة	0.737	3.51	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الرابع "الإعتبارات الفردية" للمتغير المستقل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.51) وبانحراف معياري (0.737)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن المسؤول يوفر برامج تدريبية لتحسين أداء العاملين، كذلك يحافظ على الاتصال المباشر مع العاملين ويستمتع لانشغالاتهم ويعمل على حلها، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على أن يولي المسؤول يولي اهتماما بجميع العاملين دون تمييز، كذلك هناك موافقة متوسطة على أن المسؤول يراعي الفروق الفردية بين العاملين.

الجدول رقم (2-14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور القيادة التحويلية

الترتيب	مستوى المؤشر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفع	0.786	3,60	التأثير المثالي
3	مرتفع	8650,	3,42	الحافز الإلهامي
4	مرتفع	8640,	3.41	الإستشارة الفكرية
2	مرتفع	3770,	3.51	الإعتبارات الفردية
	مرتفع	,8960	3.48	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير المستقل "القيادة التحويلية" مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.48) وبانحراف معياري (0.896)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعده التأثير المثالي، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعده الإستشارة الفكرية.

ثانيا: تحليل محور الإبداع التنظيمي

سيتم دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع والمتمثل في الإبداع التنظيمي، من خلال أربعة أبعاد رئيسية : الأصلة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات.

1- بعد الأصلة:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعده الأصلة كالتالي:

الجدول رقم (2-15) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الأصلة

الترتيب حسب الأهمية	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بعد الأصلة	الرقم
1	مرتفعة	0,976	3,67	يساهم العاملون في تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.	21
2	متوسطة	1,304	3,23	تحرص المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية بشكل مستمر.	22
3	متوسطة	0,783	2,85	يبتعد العاملون عن تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل.	23
	متوسطة	0.619	3,25	إجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الأول "الأصلة" للمتغير التابع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.25) وبانحراف معياري (0.619)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن العاملين يساهمون في تقديم أفكار جديدة في مجال العمل، بينما كانت هناك موافقة متوسطة على أن المؤسسة تحرص على تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية بشكل مستمر، كذلك كانت هناك موافقة متوسطة على أن العاملون يبتعدون عن تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأخيرة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

2- بعد المرونة:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد المرونة كالتالي:

الجدول رقم (2-16) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المرونة

الرقم	بعد المرونة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
24	تعمل المؤسسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل حسب التطورات التي تشهدها بيئة العمل.	3,35	1,294	متوسطة	2
25	يتقبل العاملون التغييرات الجديدة ويتفاعلون معها.	3,67	1,006	مرتفعة	1
26	تتبنى المؤسسة وجهات نظر العاملين الجديدة عند مواجهة المشاكل.	3,00	1,047	متوسطة	3
	إجمالي البعد	3,34	0.708	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثاني "المرونة" للمتغير التابع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.34) وبانحراف معياري (0.708)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارات المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن العاملين يتقبلون التغييرات الجديدة ويتفاعلون معها، غير أنه كانت هناك موافقة متوسطة على أن المؤسسة تعمل على إحداث تغييرات في أساليب العمل حسب التطورات التي تشهدها بيئة العمل، كذلك كانت هناك موافقة متوسطة على عبارة تتبنى المؤسسة وجهات نظر العاملين الجديدة عند مواجهة المشاكل والتي احتلت المرتبة الأخيرة.

3- بعد الطلاقة:

الجدول رقم (2-17) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الطلاقة

الرقم	بعد الطلاقة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
27	يملك العاملون القدرة على تقديم أفكار متنوعة خاصة بمجال العمل.	3,50	1,022	مرتفعة	1
28	تعمل المؤسسة على زيادة فرص الإبداع لموظفيها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.	2,55	1,050	متوسطة	3
29	يملك العاملون القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل	3,21	1,168	متوسطة	2

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

				العمل.
	متوسطة	0.807	3,16	إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الثالث "الطلاقة" للمتغير التابع متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.16) وبانحراف معياري (0.807)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في إستبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أن العاملون يمتلكون القدرة على تقديم أفكار متنوعة خاصة بمجال العمل، بينما كانت هناك موافقة متوسطة على أن العاملين لديهم القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، كذلك احتلت العبارة رقم 28 المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

4- بعد الحساسية للمشكلات:

يبين الجدول التالي النتائج المتعلقة ببعد المخاطرة كالتالي:

الجدول رقم (2-18) : نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المخاطرة

الرقم	بعد الحساسية للمشكلات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
30	يملك العاملون القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها .	3,58	1,047	مرتفعة	3
31	يتميز العاملون بالسرعة في تحديد المشكلة وأسبابها.	3,82	0,903	مرتفعة	2
32	يتم متابعة المؤشرات الدقيقة (مثل شكاوي العملاء) لإكتشاف المشكلات المتوقعة.	4,00	1,014	مرتفعة	1
	إجمالي البعد	3,80	0.757	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى البعد الرابع "الحساسية للمشكلات" للمتغير التابع مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.80) وبانحراف معياري (0.757)، وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للعبارة المعتمدة في استبيان الدراسة، حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على أنه يتم متابعة المؤشرات الدقيقة لاكتشاف المشكلات المتوقعة، والتميز بالسرعة في تحديد أسباب المشكلة.

ومن خلال النتائج السابقة وبعد تحليل أبعاد الإبداع التنظيمي، يمكن تلخيص نتائج الأبعاد الخاصة

بهذا المتغير في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (2-19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور الإبداع التنظيمي

الترتيب	مستوى المؤشر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
3	متوسط	0,619	3,25	بعد الأصالة
2	متوسط	0,708	3,34	بعد المرونة
4	متوسط	,8070	3,11	بعد الطلاقة
1	مرتفع	,7570	3,80	بعد الحساسية للمشكلات
-	متوسط	,4360	3,37	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى المتغير التابع "الإبداع التنظيمي" متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.37) وبانحراف معياري (0.436)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة، وقد كانت المرتبة الأولى لبعدها الحساسية للمشكلات، أما المرتبة الأخيرة فكانت لبعدها المخاطرة .

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية، لتحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية (بعد التأثير المثالي، بعد الحافز الإلهامي، بعد الإستشارة الفكرية، بعد الإعتبارات الفردية).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ."

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ."

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.967	3.785	0.309	0.556	14.326	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي على الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F (14.326) عند مستوى دلالة (0.001)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.309) R² أي أن بعد التأثير المثالي يفسر ما قيمته (30.9%) من التغيرات الخاصة في الإبداع التنظيمي، والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.556) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد التأثير المثالي والإبداع التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (3.785) عند مستوى معنوية، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.967) والتي تعني أن التغير في بعد التأثير المثالي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.967) في الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر".

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر."

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر."

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-21): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	B	قيمة t	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
الحافز الإلهامي	0.588	5.021	0.441	0.664	25.212	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F(25.212) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.441) R² أي أن بعد الحافز الإلهامي يفسر ما قيمته (44.1%) من التغيرات الخاصة في الإبداع التنظيمي والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.664) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعد الحافز الإلهامي والإبداع التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (5.021) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.588) والتي تعني أن التغير في بعد الحافز الإلهامي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.588) في الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وللإجابة على الفرضية نقوم بإختبار الفروض على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ."

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ."

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول

التالي:

الجدول رقم(2-22): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
الإستشارة الفكرية	0.385	4.333	0.370	0.608	18.774	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F(18.774) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.370) R² أي أن هذا بعد يفسر ما قيمته (37%) في النموذج والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.608) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين بعث الإستشارة الفكرية والإبداع التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (4.333) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.385) والتي تعني أن التغير في بعث الإستشارة الفكرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.385) في الإبداع التنظيمي.

بناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

3-إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وللإجابة على الفرضية نقوم باختبار الفروض على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبرات الفردية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ."

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبرات الفردية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ."

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط والذي يمكن تلخيص نتائجه في الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

الجدول رقم (2-23): نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	B	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
الإعتبارات الفردية	0.773	10.682	0.781	0.884	114.098	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة F(114.098) عند مستوى دلالة (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.781) أي أن هذا البعد يفسر ما قيمته (78.1%) في النموذج والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.884) مما يدل على وجود علاقة إرتباط طردية موجبة قوية بين بعد الإعتبارات الفردية والإبداع التنظيمي.

وقد بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل (10.682) عند مستوى معنوية (0.000)، فيما بلغت قيمة معامل التأثير B (0.773) والتي تعني أن التغير في بعد الإعتبارات الفردية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.773) في الإبداع التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبارات الفردية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \leq$ للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

وللإجابة على الفرضية نقوم بإختبار الفروض على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(2-24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	f قيمة	مستوى دلالة f
القيادة التحويلية	0.908	0.824	34.031	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أثر للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.824) R^2 أي أن القيادة التحويلية ككل تفسر ما قيمته (82.4%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع التنظيمي، كما أن معامل الارتباط R بلغت قيمته (0.908) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت (34.031) عند مستوى معنوية 0.000، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة مستوى القيادة التحويلية وتحديد أثر هذا المفهوم على الإبداع التنظيمي، تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح الجانب المنهجي للدراسة من خلال تحديد منهج الدراسة وأهم أدوات إجراء الدراسة الميدانية، إضافة إلى إبراز الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، كما تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان، وقد تم التوصل إلى وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

تعد القيادة التحويلية محفزاً أساسياً للإبداع، إذ تجمع بين الرؤية الملهمّة والدعم المستمر لتمكين الأفراد من التفكير الخلاق وتجاوز التحديات، ومن خلال هذا التكامل، تسهم في بناء بيئة تنظيمية ديناميكية تشجع على الابتكار وتدفع نحو التطور والتميز.

النتائج:

- إن القيادة التحويلية هي نمط قيادي يسعى إلى إحداث تغيير جذري في سلوك الأفراد وتوجهاتهم من خلال التأثير الإيجابي، الرؤية الملهمّة، والتحفيز الفكري، إذ يركز هذا النوع من القيادة على تمكين العاملين، وتطوير قدراتهم، وتعزيز روح الانتماء، بما يخلق بيئة داعمة للإبداع.
- الإبداع التنظيمي هو القدرة المستمرة للمؤسسة على توليد أفكار وأساليب جديدة تُسهم في تحسين العمليات والخدمات والمنتجات. وينبع هذا الإبداع من ثقافة تنظيمية تشجع على الحرية الفكرية، وتقبل المخاطرة، وتقدر المساهمات الفردية والجماعية، ما يجعله عاملاً أساسياً في تحقيق التميز والقدرة التنافسية.
- إن البيئة التنظيمية التي تشجع على الحوار والانفتاح وتقدير المبادرات الفردية تعد عاملاً مساعداً في تعزيز هذا النوع من القيادة، مما ينعكس إيجاباً على مناخ الإبداع داخل المؤسسة، حيث أن وجود قادة يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على تمكين الآخرين كان له أثر مباشر في رفع روح المبادرة والإبداع لدى العاملين.
- مستوى المتغير المستقل "القيادة التحويلية" مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.48) وبانحراف معياري (0.896).
- مستوى المتغير التابع "الإبداع التنظيمي" متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.37) وبانحراف معياري (0.436).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الخاتمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحافز الإلهامي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإستشارة الفكرية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإعتبرات الفردية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الإقتراحات:

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الإقناع واللباقة في التعامل مع العاملين.
- تشجيع المسؤولين على استخدام لغة تحفيزية (كلمات تشجيعية، تقدير علني) عبر تدريبات مخصصة.
- تطبيق أنظمة مكافآت غير مالية (مثل التكريم في الاجتماعات) لتعزيز روح الفريق وتحقيق التوقعات العالية.
- إنشاء قنوات رسمية لتلقي مقترحات العاملين (مثل صندوق الأفكار الإلكتروني) مع ضمان تنفيذ الأفكار المتميزة.
- تدريب المسؤولين على إدارة الأخطاء كفرص للتعلم بدلاً من العقاب.
- تطبيق سياسات عدم التحيز عبر تقييمات دورية لرضا العاملين.
- تخصيص برامج تدريبية مخصصة حسب الفروق الفردية للعاملين.
- إطلاق مبادرات مثل حل ابداعي للأفكار أو مسابقات الابتكار مع مكافآت مادية/معنوية.
- تقليل الروتين عبر تبسيط الإجراءات وتشجيع الحلول غير التقليدية.

الخاتمة

- تدريب العاملين على إدارة التغيير وتطبيق أساليب عمل مرنة (مثل الإدارة الرشيقة).
- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتنوع وجهات النظر في حل المشكلات.
- تنظيم تدريبات على التفكير السريع والعصف الذهني لتعزيز القدرة على توليد الحلول.
- توفير موارد تعليمية (مكتبات رقمية، دورات) لتنمية المهارات الإبداعية.
- توثيق نجاحات تحليل المشكلات الحالية كنماذج يُحتذى بها.
- تعزيز استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمشكلات (مثل تحليل شكاوى العملاء آلياً).

آفاق الدراسة:

- أثر إدارة المعرفة علي الإبداع التنظيمي.
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي .
- أثر القيادة التحويلية علي جودة الخدمة في القطاع الصحي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب:

- أسامة خيرى. (2012). إدارة الإبداع و الابتكارات . عمان: دار الياض للنشر و التوزيع .
- الجهني , نعيم بن عطا الله القحطاني , شايح بن خالد مرسي, مرفت محمد السعيد الشمالي, خالد بن عبد العزيز, (2018), نماذج معاصرة في القيادة, الرياض: مكتبة القانون و الاقتصاد.
- تيسير صبحي,(1992),الموهبة و الابداع طرائق التشخيص و ادواته المحوسبة,الاردن,دار التنوير العلمي للنشر و التوزيع
- جعبل طعيما طعيما. (2021). أثر القيادة التحويلية علي ادارة الأزمات. عمان: دار الآن ناشرون و موزعون.
- حافظ عبد الناصر علك. (2016). الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.
- صاحب عبد مرزوك الجناح. (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- صفاء الأعسر. (2000). الإبداعي في حل المشكلات. القاهرة: دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع .
- طريف شوقي. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع.
- عبدالله حسن مسلم، (2015) ، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، عمان ، دار المعتز للنشر و التوزيع.
- قدرية محمد البشري. (2011). أخلاقيات مهنة التعليم.. عمان: دار الخليج النشر و التوزيع.
- مراد فيليون . (2018). القيادة التحويلية و دورها في مهارات الموظفين. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي
- ناريمان يونس لهلوب، و ماجد أحمد الصرايرة. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج للنشر و التوزيع.
- نعيم بن عطا الله الجهني ، شايح بن خالد القحطاني، مرفت محمد السعيد مرسي، و خالد بن عبد العزيز الشمالي. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون و الاقتصاد.

- ياسر عبد العظيم محمود و الاخرون (2020), القيادة التحولية وضغوط العمل في المجال الرياضي. القاهرة: دار ماستر للنشر .

1-2-الرسائل الجامعية:

- أحلام بوفناز. (2021). دور القيادة التحولية في تمكين العاملين-دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة (اطروحة دكتوراه). سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير: جامعة 20أوت 1955.

- أحمد دفي، أ. (2022). القيادة التحولية و تأثيرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة الشركة المتوسطة للزجاج المصقول (البليدة- -) M.F.G (اطروحة الدكتوراه) . الأغواط, كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة عمار ثليجي.

- جلال نجاة. (2022). الإبداع التنظيمي و دوره في تنمية الرأسمال الفكري بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية: جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي .

-دوح التجاني. (2020). سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الابداع التنظيمي-دراسة حالة جامعة غرداية (اطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة غرداية.

- عزام محمد حسن العثماني. (2017). دور القيادة التحولية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مدارس الخاصة بقطاع غزة دراسة ميدانية (مذكرة الماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: جامعة الأقصى.

- سلمى بوكبوس. (2018). دور الإبداع في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات المصدرة لمتنور الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير: جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي.

- محمد حمزة حسن الصفدي. (2019). أثر عملية خلق المعرفة علي الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في الأردن (مذكرة ماجستير). عمان، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة البيت.

- نادية عليلي. (2021). عليلي نادية ، اثر ممارسة ابعاد القيادة التحولية علي إبداع العاملين-دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة.

- هاني سمير منصور. (2023). الإبداع التنظيمي و أثره في مستوي جودة الخدمة دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير: جامعة الجزائر 03.

1-3-المجلات:

- شريفة ناصر القحطاني ; غوش أمهجت; شمسي محمد أنس, 2023, أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية), المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات, 8, (45).

- عبد العزيز بونديرة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ببحر بوعرييج. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 3(10)، 311-388.

- عماد سحمدي، و السعيد مزيان.(2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز إبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SME) علي مؤسسة إتصالات الجزائر. مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة(1).

- عيلان زكاري. (2024). التماثل التنظيمي و علاقته بالإبداع التنظيمي لدي العمال دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للعمال الأجراء بوكالة جلفة . مجلة الأبحاث(1).

- فاطمة قوال. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي مخبر حوار الديانات و الحضارات في حوض البحر المتوسط جامعة تلمسان . مجلة العلوم القانونية والسياسية، 12(1)، 260-271.

- مفتاح عمرون، و زاوي زيد. (2018). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة الرياضية "دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة. مجلة الإبداع الرياضي، 9(2)، 211-226.

1-4-الملتقيات العلمية:

- أسماء رشاد نايف الصالح. (2011). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات الغير الحكومية (الأهلية).الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد حلب.

- درويش مروان جمعة. (2009). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. البلدة: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

2-1-Les ouvrages :

-debome, E. (2004). la boit à outils de la crèativitè. paris: èdition organisation.

- Yuk , G. (2020). Leadership in Organizations (éd. 9). Boston: Pearson Education.

- Rumley, D. (2011). Transformational Leadership: The Senior Pastor's Impact on Church Effectiveness. Royaume-Uni: Lulu.com.

2-2-Les revues:

- Dev, J. (2015). the impact of transformational leadership on employee creativity : The role of learning orientation. Journal of Asia Business Studies.

-Nguyen, T., & Phu, M. (2023). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning Support for Employee Creativity: Evidence from Vietnamese SMEs . Intern. Journal of Profess. Bus. Review, 8(7).

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الأستاذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ
جامعة الشاذلي بن الجديد-الطارف	أستاذ محاضر ب	العوادي ريم
جامعة الشاذلي بن الجديد-الطارف	أستاذ محاضر ب	حليلو صباح
جامعة الشاذلي بن الجديد-الطارف	أستاذ محاضر ب	قوادرية مريم

قائمة الملاحق



الملحق رقم 2: استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستمارة إستبيان

سيدي المحترم، سيديتي المحترمة،

بعد السلام والاحترام الوافر.....

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، لهذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة الدراسة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالبين:

كبير شعيب

سليمي زين الدين

قائمة الملاحق

السنة الدراسية: 2024-2025

ضع علامة x على الإجابة المناسبة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) العمر: أقل من 30 سنة 30-39 سنة
40-49 سن 50 سنة فأكثر
- (3) المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي جامعي دراسات عليا
- (4) مستوى الوظيفة: إطار عون تحكم تنفيذ
- (5) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-9 سنوات
10-14 سنة 15 سنة فأكثر

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: القيادة التحويلية

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع العلامة X في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التأثير المثالي						
01	يتميز المسؤول بقوة الشخصية واللباقة المهنية.					
02	يلتزم المسؤول بالقيم المثلى في سلوكه والتي تتوافق مع الاعتبارات الأخلاقية للمهنة.					
03	يقدم المسؤول مصلحة الجماعة علي مصالحه الشخصية.					
04	يحض المسؤول بإحترام الجميع.					
05	يمتلك المسؤول مقدرة عالية على اقناع العاملين.					
البعد الثاني: الحافز الإلهامي						
06	يحفز المسؤول العاملين على الإلتزام بأهداف المؤسسة.					
07	يستخدم المسؤول كلمات تشجيعية تعمل على اثارة الحماس للعمل بكفاءة أكبر.					
08	يحفز المسؤول العاملين على العمل بروح الفريق.					
09	يشجع المسؤول العاملين لتحقيق أكثر مما يتوقعون.					

قائمة الملاحق

					10	يقدر المسؤول مجهودات العاملين.
البعد الثالث: الإستشارة الفكرية						
					11	يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم.
					12	يشجع المسؤول العاملين علي المشاركة في صناعة القرار .
					13	يهتم المسؤول بتجسيد الأفكار الجديدة والابداعية التي يقدمها العاملين.
					14	يتيح المسؤول الفرصة للعاملين لحل المشاكل التي المؤسسة بطرق إبداعية.
					15	يعتبر مسؤول الأخطاء التي يقع فيها العاملون بمثابة تجربة يستفيدون منها .
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية						
					16	يولي المسؤول اهتماما بجميع العاملين دون تمييز.
					17	يراعي المسؤول الفروق الفردية بين العاملين.
					18	يستمع المسؤول لمشاكل العاملين و يعمل علي حلها .
					19	يهتم المسؤول بتوفير البرامج التدريبية المناسبة لتحسين أداء العاملين.
					20	يحافظ المسؤول على الاتصال المباشر مع العاملين والاستماع باهتمام لانشغالاتهم.

قائمة الملاحق

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الأصالة						
01	يساهم العاملون في تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.					
02	تحرص المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية بشكل مستمر.					
03	يبتعد العاملون عن تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل .					
البعد الثاني: المرونة						
04	تعمل المؤسسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل حسب التطورات التي تشهدها بيئة العمل.					
05	يتقبل العاملون التغييرات الجديدة ويتفاعلون معها.					
06	تتبنى المؤسسة وجهات نظر العاملين الجديدة عند مواجهة المشاكل.					
البعد الثالث: الطلاقة						
07	يملك العاملون القدرة على تقديم أفكار متنوعة خاصة بمجال العمل .					
08	تعمل المؤسسة على زيادة فرص الإبداع لموظفيها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.					
09	يملك العاملون القدرة على تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
البعد الرابع: حساسية للمشكلات						
10	يملك العاملون القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					

قائمة الملاحق

					11	يتميز العاملون بالسرعة في تحديد المشكلة وأسبابها.
					12	يتم متابعة المؤشرات الدقيقة (مثل شكاوي العملاء) لإكتشاف المشكلات المتوقعة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج spss

البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	61,8	61,8	61,8
	أنثى	13	38,2	38,2	100,0
Total		34	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	6	17,6	17,6	17,6
	30-39	9	26,5	26,5	44,1
	40-49	15	44,1	44,1	88,2
	50 سنة فأكثر	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	2	5,9	5,9	5,9
	تقني سامي	3	8,8	8,8	14,7
	جامعي	20	58,8	58,8	73,5
	دراسات عليا	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	4	11,8	11,8	11,8
	5-9	8	23,5	23,5	35,3
	10-14	16	47,1	47,1	82,4
	15 سنة فأكثر	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	12

قائمة الملاحق

المتوسطات الحسابية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
q1	34	3,7059	,67552	,11585
q2	34	3,7941	1,20049	,20588
Q3	34	3,2941	,90552	,15530
Q4	34	3,8824	,76929	,13193
Q5	34	3,3529	,91725	,15731
Q6	34	3,9706	,57658	,09888
Q7	34	3,2941	,71898	,12330
Q8	34	3,5588	,66017	,11322
Q9	34	3,2353	56746,	,07384
Q10	34	3,2353	1,12973	,19375
Q11	34	3,8235	,90355	,15496
Q12	34	3,6471	,77391	,13272
Q13	34	3,6471	,98110	,16826
Q14	34	3,4706	,99195	,17012
Q15	34	3,0294	,57658	,09888
Q16	34	3,3529	1,15161	,19750
Q17	34	3,2059	,41043	,07039
Q18	34	3,5000	,56408	,09674
Q19	34	3,9412	,73613	,12625
Q20	34	3,5588	,50399	,08643
x1	34	3,6059	67078,	,06117
x2	34	3,4235	57386,	,07301
x3	34	3,4118	10864,	,07736
x4	34	3,5118	37117,	,04066
x	34	3,4882	96208,	,03365

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q21	34	3,6765	,97610	,16740
Q22	34	3,2353	1,30405	,22364
Q23	34	2,8529	,78363	,13439
Q24	34	3,3529	1,29994	,22294
Q25	34	3,6765	1,00666	,17264
Q26	34	3,0000	1,04447	,17912
Q27	34	3,5000	1,02247	,17535
Q28	34	2,5588	1,05000	,18007
Q29	34	3,2941	1,16851	,20040
Q30	34	3,5882	1,04787	,17971
Q31	34	3,8235	,90355	,15496
Q32	34	4,0000	1,01504	,17408
y1	34	3,2549	,61987	,10631
y2	34	3,3431	,70823	,12146
y3	34	3,1176	,80772	,13852
y4	34	3,8039	,75709	,12984
y	34	3,3799	,43625	,07482

نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,309	,288	,68505

a. Prédicteurs : (Constante), x1
ANOVA^a

قائمة الملاحق

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,723	1	6,723	14,326	,001 ^b
	Résidus	15,017	32	,469		
	Total	21,740	33			

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,119	,743		,160	,874
	x1	,967	,255	,556	3,785	,001

a. Variable dépendante : y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,664 ^a	,441	,423	,61644

a. Prédicteurs : (Constante), x2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,580	1	9,580	25,212	,000 ^b
	Résidus	12,160	32	,380		
	Total	21,740	33			

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,170	,359		3,254	,003
	x2	,588	,117	,664	5,021	,000

a. Variable dépendante : y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,608 ^a	,370	,350	,65435

a. Prédicteurs : (Constante), x3

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,039	1	8,039	18,774	,000 ^b
	Résidus	13,702	32	,428		
	Total	21,740	33			

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,686	,301	,608	5,606	,000
	x3	,385	,089		4,333	,000

a. Variable dépendante : y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,884 ^a	,781	,774	,38576

a. Prédicteurs : (Constante), x4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,979	1	16,979	114,098	,000 ^b
	Résidus	4,762	32	,149		
	Total	21,740	33			

a. Variable dépendante : y
b. Prédicteurs : (Constante), x4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,480	,236	,884	2,036	,050
	x4	,773	,072		10,682	,000

a. Variable dépendante : y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x4, x3, x2, x1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,908 ^a	,824	,800	,36285

a. Prédicteurs : (Constante), x4, x3, x2, x1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	17,922	4	4,481	34,031	,000 ^b
Résidus	3,818	29	,132		
Total	21,740	33			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x4, x3, x2, x1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,054	,454		,118	,907
x1	,091	,205	,052	,444	,661
x2	,161	,092	,182	1,741	,092
x3	,126	,067	,199	1,872	,071
x4	,548	,123	,626	4,438	,000

a. Variable dépendante : y