



القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

"دراسة ميدانية على الموظفين بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة في مدينة بنغازي"

قدمت من قبل:

عبدالسلام محمد العمامي

تحت إشراف:

د. زينب حسن اجباره

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العلمية "الماجستير"

بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

خريف 2017

Copyright © 2017 All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy, recording scanning, or any information, without the permission in writing from the author or the directorate of graduate studies and training university of Benghazi

حقوق الطبع 2017 محفوظة. لا يسمح أخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي.



القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري

"دراسة ميدانية على الموظفين بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة في مدينة بنغازي"

إعداد: عبدالسلام محمد العمامي

لجنة الإشراف والمناقشة:

..... التوقيع	مشرفاً رئيسياً	د. زينب حسن اجباره
..... التوقيع	ممتحناً داخلياً	د. عبدالقادر عياد عامر
..... التوقيع	ممتحناً خارجياً	د. وائل محمد جبريل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العلمية "الماجستير" بقسم الإدارة بكلية

الاقتصاد جامعة بنغازي، الموافق 18 يناير 2018م.

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا

د. مدير إدارة الدراسات العليا

والتدريب بالجامعة

بكلية الاقتصاد

.....

.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (31)

الإهداء

إلى أبي...إخوتي و أخواتي... أصدقائي

وإلى كل الذين ينتظرون أن يكون هذا الإهداء لهم

وأهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى....

إلى روح والدتي العزيزة رحمها الله

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على من بعث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أشكر الله كثيراً على عونه وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتورة الفاضلة زينب اجبارة والتي تكلمت بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدمته لي من آراء وتوجيهات علمية ومتابعة مستمرة لإرساء دعائم هذه الرسالة وإظهارها بالصورة الحالية.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة وعلى ما قدموه من توجيهات وملاحظات ساعدت على إخراج الرسالة بأفضل شكل.

والشكر موصول لكل من ساهم وساعدني في إعداد هذه الرسالة بمعلومة أو توجيه أو رأي وأخص بالذكر الدكتور عبد الغفار المنفي، والشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل في قسم الإدارة.

كما أقدم خالص شكري لجميع الموظفين المعنيين بالدراسة على حسن تجاوبهم وتعاونهم في ملء استمارة الاستبانة.

الباحث

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ح
	ملخص الدراسة.	ط
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	المقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	9
4.1	فرضيات الدراسة	10
5.1	متغيرات الدراسة.	11
6.1	أهداف الدراسة.	11
7.1	أهمية الدراسة.	12
8.1	مجتمع وعينة الدراسة.	12
9.1	حدود ونطاق الدراسة.	13
10.1	منهجية الدراسة.	13
11-1	مصطلحات الدراسة.	14

	الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
17	المقدمة.	1.2
18	مفهوم القيادة التحويلية.	2.2
20	عناصر القيادة التحويلية.	3.2
21	الطرق المتعددة التي تؤدي إلى ظهور القيادة التحويلية.	4.2
22	المبادئ العامة التي تقوم عليها القيادة التحويلية.	5.2
23	مجالات عمل القيادة التحويلية.	6.2
25	وظائف ومهام القائد التحويلي.	7.2
27	أهداف القيادة التحويلية.	8.2
28	خصائص القائد التحويلي.	9.2
30	الفروقات بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي.	10.2
	الفصل الثالث: الإبداع الإداري	
33	المقدمة.	1.3
34	مفهوم الإبداع الإداري.	2.3
35	أهمية الإبداع الإداري.	3.3
37	عناصر الإبداع الإداري.	4.3
38	خصائص الإبداع الإداري.	5.3
39	نظريات الإبداع الإداري.	6.3
42	مستويات الإبداع الإداري.	7.3
44	معوقات الإبداع الإداري.	8.3
46	طرق تنمية التفكير الإبداعي.	9.3
47	قياس الإبداع الإداري.	10.3

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
الترقيم	الموضوع	الصفحة
1.4	المقدمة.	50
2.4	الدراسة الاستطلاعية.	50
1.2.4	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية.	50
1.1.2.4	تحديد مفردة الدراسة.	50
2.1.2.4	تحديد مجتمع الدراسة.	50
3.1.2.4	تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها.	51
4.1.2.4	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية.	51
2.2.4	وصف مقاييس الدراسة.	52
3.2.4	ثبات مقاييس الدراسة.	54
4.2.4	صدق مقاييس الدراسة.	54
3.4	الدراسة الرئيسية.	56
1.3.4	أساليب جمع وتحليل البيانات.	56
2.3.4	عينة الدراسة	56
3.3.4	تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة.	57
1.3.3.4	عينة الدراسة حسب الجنس.	57
2.3.3.4	عينة الدراسة حسب العمر.	58
3.3.3.4	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	59
4.3.3.4	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.	59
4.4	التحليل الإحصائي للبيانات.	60
1.4.4	تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية بالمصارف	60

	قيد الدراسة.	
74	تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مستوى الإبداع الإداري بالمصارف قيد الدراسة.	2.4.4
79	اختبار فرضيات الدراسة.	5.4
79	اختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.	1.5.4
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
84	المقدمة.	1.5
84	نتائج الدراسة.	2.5
86	توصيات الدراسة.	3.5
87	دراسات مقترحة.	4.5
88	المراجع.	
	الملاحق.	
	ملحق (1) أسماء المحكمين.	
	ملحق (2) رسالة الإرفاق.	
	ملحق (3) صحيفة الاستبانة.	
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	

قائمة الجداول

الترقيم	الجدول	الصفحة
(1-1)	مجتمع الدراسة.	51
(1-4)	توزيع العينة الاستطلاعية بالمصارف قيد الدراسة.	
(2-4)	توزيع الدرجات على عبارات القيادة التحويلية.	52
(3-4)	توزيع الدرجات على عبارات تحديد مستوى الإبداع الإداري.	53
(4-4)	معاملات ثبات المقياس وصدقه.	55
(5-4)	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة من كل مصرف قيد الدراسة.	57
(6-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	57
(7-4)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	58
(8-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	59
(9-4)	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.	59
(10-4)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالتأثير المثالي.	63
(11-4)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالحفز الإلهامي.	66
(12-4)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالاعتبار الفردي.	70
(13-4)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالاستشارة الفكرية.	73
(14-4)	إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالإبداع الإداري.	77
(15-4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التأثير المثالي والإبداع الإداري.	79
(16-4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري.	80
(17-4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاستشارة الفكرية والإبداع الإداري.	81
(18-4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري.	82
(19-4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.	82

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المصارف قيد الدراسة والبالغ عددهم (230) موظفاً، واختيرت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (144) موظفاً، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، معامل ارتباط بيرسون).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها كالآتي:

- أظهرت الدراسة توافر سمات القيادة التحويلية بالمصارف قيد الدراسة، حيث حظيت بمتوسط حسابي عام (3.68)، بانحراف معياري (0.77).
 - كما أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من الإبداع الإداري في المصارف قيد الدراسة، حيث حظي بمتوسط حسابي عام (3.97) وبانحراف معياري (0.65).
 - أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.705).
 - كما بينت الدراسة أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية علاقة بالقدرات الإبداعية للموظفين بالمصارف محل الدراسة يتمثل في بعد الجاذبية (التأثير المثالي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة (0.701).
- ومن خلال النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات منها ما يلي:

1. ضرورة تفعيل دور القيادات في المصارف في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى الموظفين.

2. دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في المصارف.

3. رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بشكل يلبي احتياجاتهم الخاصة، وتصميم نظام فعال للحوافز كمكافأة المبدعين والمتميزين من الموظفين.

4. التأكيد على ممارسة الموظفين للإبداع الإداري لما لذلك من أثر في تحقيق أهداف المنظمة، وتسهيل إجراءات العمل والمهام المرتبطة به.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة التطور المعرفي، والتطور الهائل في المعلومات والاتصالات. مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات والتكيف معها. هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية والابتعاد عن الطرق والإجراءات التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد علي ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلي الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى الإبداع لدى العاملين بها إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن القيادة الإدارية داخل المنظمة تؤدي دوراً هاماً في البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله (العازمي، 2006، 13).

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، لدورها في تحويل المنظمات وإدارة التغيير فيها، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل المصلحة العامة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة، وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم (العلفي، 2014).

وحيث أن المنظمات المصرفية احدي تلك المنظمات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى ذلك النمط الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة، الأمر الذي يتطلب من إدارة تلك المنظمات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، وتبني أساليب إبداعية

جديدة، في ضوء تلك المستجدات والتطورات المحيطة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال لها للابتكار (نعساني، 2008: 30).

1-2 الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الأدب الإداري المرتبط بموضوع الدراسة، سنحت الفرصة للباحث للاطلاع على

دراسات عديدة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وعليه تم تقسيم الدراسات إلى مجموعتين كالتالي :

أولاً: الدراسات التي اهتمت بالقيادة التحويلية:

دراسة الرقب (2010):

بعنوان "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وضمت عينة الدراسة (660) موظفاً أكاديمياً برتبة إدارية. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وآخري بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

دراسة العطوي (2010):

بعنوان "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في

مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم. حيث أجريت الدراسة على مجتمع متكون من (135) فرداً من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوي توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك الأردنية كان مرتفعاً، كما أن مستوى عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك الأردنية كان متوسطاً.

دراسة عباس (2010):

بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية". وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى. واستهدفت الدراسة الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطاً، كما بينت الدراسة وجود تأثير لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي، كما أوضحت الدراسة عدم وجود اختلاف في تصور العاملين لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف العمر، والمستوي التعليمي، ومدة الخدمة الوظيفية الحالية.

دراسة الجهيمي (2011):

بعنوان "الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية وعلاقتها بتمكين العاملين" تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على النمط القيادي السائد بشركات التأمين الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي وعلاقته بدرجة إدراك العاملين للتمكين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي والبالغ عددهم (131) مستخدماً وقد تم إتباع أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، ونتائج الدراسة تشير إلى أن النمط القيادي التحويلي هو النمط السائد في الشركات قيد الدراسة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتمكين.

دراسة الغامدي (2011):

بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة قيادات حرس الحدود للسلوك القيادي التحويلي وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (253) ضابطاً، ونتج عن هذه الدراسة أن القيادات بالمجتمع قيد الدراسة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي ومستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد المجتمع قيد الدراسة.

دراسة بابكر (2011):

بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات في السودان". هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري للعاملين في قطاع الاتصالات في السودان. ونظراً لصعوبة استخدام أسلوب الحصر الشامل، قام الباحث بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يعني أن السلوك القيادي التحويلي يعمل على حفز الموظفين للقيام بمناشط خارج نطاق الأدوار الرسمية المطلوب منهم أدائها، وكانت العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التحويلي والولاء التنظيمي للعاملين أقوى من العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التبادلي والولاء التنظيمي للعاملين.

ثانيا:الدراسات التي اهتمت بالإبداع الإداري:

دراسة الليثي (2008):

بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس الابتدائي بالعاصمة الرياض". وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة الرياض، وكذلك واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة الرياض. وضمت عينة الدراسة (115) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التالية:

1- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة الرياض.

2- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة الرياض.

3- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

دراسة شقورة (2012):

بعنوان "إدارة التغير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلي التعرف على ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغير وعلاقتها بالإبداع الإداري. وبلغت عينة الدراسة (522) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (76.1%).

2- أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جيدة بوزن نسبي (76.4%).

3- تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

دراسة الكاديكي (2013):

بعنوان "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالفروع الرئيسية بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي". وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المصارف التجارية في مدينة بنغازي، وأجريت الدراسة على (72) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري للمديرين ومستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، وأن الإبداع الإداري له دور في تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة الزالملي (2013):

بعنوان "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في وكالة الغوث في محافظات غزة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات وكالة الغوث والبالغ عددهم (245)، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي: درجة التمكين الإداري لمديري المدارس جاءت كبيرة وبوزن نسبي (74.80%)، كما كانت درجة ممارسة الإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية كانت كبيرة وبوزن نسبي (83.40%).

دراسة الشاعر (2016):

بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين". استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية في مدارس وكالات الغوث الدولية بمحافظة غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها:

1- يمارس مديروا مدارس وكالة الغوث الدولية الإبداع الإداري بدرجات كبيرة تتراوح من (80.05% - 83.33%)، وبدرجة كلية (52..81%).

2- يمارس مديروا مدارس وكالة الغوث الدولية المهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين بدرجات كبيرة تتراوح من (83.13% - 87.83%)، وبدرجة كلية (84.81%).

3- توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين ممارسة الإبداع الإداري والمهارات القيادية.

التعليق على الدراسات السابقة: بالنظر إلى الدراسات السابقة نلاحظ أن جميعها تناولت

موضوع القيادة التحويلية والإبداع الإداري، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراسته الحالية وفي إعداد استمارة الاستبيان وصياغة فقراتها.

وتختلف الدراسة الحالية في الحدود الزمنية والمكانية لمعظم الدراسات السابقة، كما تختلف بشكل جزئي

في موضوع الدراسة، وكذلك تختلف عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تعد الأولى على حد علم الباحث التي تبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في مدينة بنغازي، حيث أن معظم الدراسات السابقة درست الإبداع الإداري ولم يتم ربطه بالقيادة التحويلية وهذا ما يضيف تميزاً لهذه الدراسة التي ربطت بين هذين المجالين.

1-3 مشكلة الدراسة:

إن المنظمات تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.

ويؤكد براون وترنجورو على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً مخصصة من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي (اخلف، 2010: 4).

وبخاصة نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة.

ومما لا شك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات. إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المنظمات المصرفية لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها والتي من بينها التعقيد والجمود وعدم وضوح الرؤية، والازدحام الدائم في المصارف الذي يؤدي إلى تأخر العملاء في

الحصول على خدماتهم، واعتماد بعض المصارف على الأساليب التقليدية اليدوية في العمل. (تقرير الرقابة الإدارية 2014: 119)

كما أن معظم القادة والإداريين في المصارف لا يدركون أثر النمط القيادي الذي يستخدمونه في التعامل مع مرؤوسيهـم على إبداع هؤلاء المرؤوسين مما قد يتسبب في قتل هذا الإبداع وبالتالي حرمان المنظمات المصرفية من مواهب وقدرات وطاقات مبدعة.

ومن هذا المنطلق جاءت الحاجة لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى الموظفين من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟

1-4 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (الاجاذبية، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (الاجاذبية، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الجاذبية (التأثير المثالي) والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين الجاذبية (التأثير المثالي) والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

1-5 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية.

المتغير التابع: الإبداع الإداري.

1-6 أهداف الدراسة:

1- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين بالمصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

2- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية في المصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين.

3- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في المصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين.

4- اقتراح الحلول والتوصيات لتعزيز وتثبيت مفهوم القيادة التحويلية في المصارف، مما يسهم في تحسين الإبداع لدى الموظفين.

1-7 أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

1- المنظمة: وذلك من خلال استخلاص النتائج التي ستسهم في تعزيز دور القيادة التحويلية وأثرها على

الإبداع الإداري في المصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين، وإمكانية

استخدام هذه النتائج في تحسين وتطوير أداء المنظمات المصرفية.

2- المكتبة العربية: وذلك عبر تلبية الحاجة الملحة إلى دراسات محلية في مجال القيادة التحويلية والذي يتطلع الباحث إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية وأن تساهم في إثراء المكتبة العربية، وأن يُفتح بها آفاقٌ جديدة للباحثين في مجال القيادة التحويلية.

3- الباحث: وذلك من خلال تلبيتها لحاجة الباحث إلى زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة .

1-8 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (230) موظفاً وموظفة، والجدول رقم (1-1) يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (1-1) مجتمع وعينة الدراسة

التسلسل	اسم المصرف	عدد الموظفين	النسبة
1.	مصرف الوحدة	75	33%
2.	مصرف الجمهورية	67	29%
3.	المصرف التجاري الوطني	52	22%
4.	مصرف الصحاري	20	9%
5.	مصرف شمال أفريقيا	16	7%
المجموع		230	100%

المصدر: تم الحصول على أعداد الموظفين من خلال مكتب شؤون الموظفين لكل مصرف قيد الدراسة لسنة

1-9 حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة القيادة التحويلية وفقاً لنموذج Bass and Avolio من خلال السمات التالية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وعلاقتها بالقدرات الإبداعية.

2- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية لدى الباحث.

3- الحدود الزمنية: قام الباحث بتجميع البيانات خلال فصل الربيع 2017.

1-10 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف المتغيرات قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات بطريقة دقيقة ومنظمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تخدم أهداف الدراسة. وتشتمل هذه الدراسة على جانبين مهمين مكملين لبعضهما، وذلك على النحو التالي:

أولاً الجانب النظري:

ويتمثل في استقراء الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك بالإطلاع والاستعانة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة والبحوث المنشورة وغير المنشورة، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) والتي احتوت على هذا الموضوع، وذلك لغرض وضع إطار نظري مناسب يتوافق مع أهداف الدراسة.

ثانياً الجانب الميداني:

سينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق استخدام استمارة الاستبيان، وسيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

11-1 مصطلحات الدراسة:

القيادة: "هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (ماهر، 2014: 19).

القيادة التحويلية: "هي قدرة القائد على صياغة رؤية مشتركة للمستقبل، وتحفيز الموظفين فكرياً، والاهتمام بالفروق الفردية بين الموظفين" (نادية، 2012: 241).

الجابدية (التأثير المثالي): "تعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم" (عياصرة، 2006: 79).

الحفز الإلهامي: "هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة" (أبو العلا، 2013: 183).

الاعتبار الفردي: "يعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور" (خيرى، 2013: 256).

الاستشارة الفكرية: "هي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها". (الغامدي، 2011: 20).

الإبداع الإداري: "هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل". (حوامدة، الحراحشة، 2006: 498)

الفصل الثاني

القيادة التحويلية



1.2 مقدمة:

يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد الباحث السياسي الأمريكي بيرنز "Burns" في كتابه القيادة "Leadership" الذي أكد فيه علي أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة. ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (عباس، 2010: 16).

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهو النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكرزماتيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (خلف، 2010: 22).

لقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وشهدت بعد ذلك القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس (bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية عام 1985م، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي فيما يعرف بمقياس (MLQ)، الذي يتضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، ثم أضاف باس عام 1990م مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وقد قدم كل من باس وافوليو (avolio & bass) عام 1993م. من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف "بالمدى الكامل لتطوير القيادة" نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية تضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم

التدخل) والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التشجيع الإبداعي، الحث والإلهام، الاهتمام الفردي). (البواب، 2014: 31).

2.2 مفهوم القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (بازرباشي، 2010: 3).

عرفها (بيرنز) بأنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود" (الأغا، 2011: 27).

كما عرف (Bass) القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة، فالمرؤوسون يصبحون محفزين لتقديم جهد أعظم مما هو متوقع منهم" (الفرجاني، 2014: 8).

أما (الهوري) فيعرف القيادة التحويلية بأنها "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل" (الحراشنة، 2015: 7).

كما عرفت القيادة التحويلية بأنها "استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات المستوى العالي" (330: 2004 Rafferty & Griffin).

بينما عرفت القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تقوم على فرضية القائد الملهم، وتركز على تطوير رؤية المنظمة، وتنتظر إلى المستقبل، وتسعى إلى إشباع الحاجات العليا للتابعين، مما يزيد من دافعيتهم وولاءهم" (الفار، 2013: 65)

ويعرفها كونجر بأنها "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة" (conger، 2002:47)

وعرفت القيادة التحويلية بأنها "قيادة تسعى إلى إدخال تغييرات إيجابية في المؤسسات، من خلال مجموعة من الأفكار القيادية، تركز بالدرجة الأولى على قيم القائد القدوة، والاستثارة الفكرية من أجل الإبداع، وتشجيع العاملين بمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخلاقين، ومشاركين في المهام" (أبوسمرة وآخرون، 2011: 267).

وعرفت أيضاً بأنها "القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها. مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، وذلك من أجل الصالح العام للمنظمة" (الخالدي، 2011: 260).

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع التابعين على المشاركة في بلورة رؤية مستقبلية وتحديد أهداف واقعية للمنظمة. ويسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير، والتطوير، والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم، وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على التفاهم، والحوار البناء، والمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة" (الزعبي، 2013: 16).

3.2 عناصر القيادة التحويلية:

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند Bass and Avolio (1993) على أربعة عناصر أطلق عليها Four Is حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي (جبريل، 2016: 369):

أ. **التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية:** يشير هذا العنصر إلى سلوكيات القادة التحويليين فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة. وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة بالمنظمة ككل. فالقادة التحويليين يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم، خاصةً عندما يرى المرؤوسون أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة. فيصبحون أكثر تحمساً للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم والاتجاهات والسلوكيات. إن القائد الكاريزمي في النمط التحويلي ينسجم مع مرؤوسيه ويحقق لهم كل ما بداخلهم بشكل كامل ويعيرهم جل اهتماماته. إنه يبتكر في مرؤوسيه القدرة علي قيادة ذاتهم عندما يكون ضرورياً ومرغوباً فيه.

ب. **الدافع والإلهام أو التحفيز الملهم:** يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعني والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإضهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

ج. الاستشارة الفكرية: وهو يعني قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول غير تقليدية لها.

د. الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد: وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه. فيعمل كمدرّب وناصح وصادق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمه، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم. والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين. كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

4.2 الطرق المتعددة التي تؤدي إلى ظهور القيادة التحويلية (راوية، 2014):

1. زيادة وعي الأفراد بأهمية وقيمة مكافآت معينة، وكيف يمكن الحصول عليها. ويتم هذا من خلال توضيح المكافآت المترتبة على نجاح المنظمة وجعلها في موقف ريادي.
2. تشجيع الأفراد على تخطي اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية من خلال جعل الأفراد ينظرون إلى "الصورة الأكبر" من أجل مصلحة الفريق والمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تحقيق ذاتهم.

4. مساعدة الأفراد علي فهم الحاجة إلى التغيير، سواءً علي المستوى العاطفي أو العقلي أو الفكري. لأن التغيير دائماً ما يأتي معه الشعور بعدم الراحة، والمقاومة. ومن أحد الطرق التي يمكن أن تساعد القائد على عمل ذلك، هو المناقشة الجماعية التي ينفس فيها الفرد ويعبر عن مخاوفه من التغيير.

5. إعطاء الإحساس للمدير بحتمية التغيير بتعظيم الفرص المتاحة.

6. تبني وجهات نظر طويلة الأجل، وفي نفس الوقت ملاحظة القضايا التنظيمية من وجهة نظر أوسع بدلاً من وجهة النظر الضيقة. فعندما يلاحظ الأفراد قيام القائد بهذا التفكير، فإنهم سيتشجعون على التصرف والتفكير بنفس الطريقة. فإذا لم يفكر الأفراد بتوجه نحو المستقبل لا يمكن للمنظمة أن تتم عملية التحويل والتغيير.

5.2 المبادئ العامة التي تقوم عليها القيادة التحويلية:

إن أهم مبادئ القيادة التحويلية تتمثل فيما يلي (القانون، 2015):

1. النظر للمنظمة كنظام: اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة عن التحويل.

2. إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وإلا تبقى سراً.

3. تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

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

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

7. التقدير والمكافأة على التحسن المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

8. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسن المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

6.2 مجالات عمل القيادة التحويلية:

تشمل جهود القيادة التحويلية جوانب رئيسية في المؤسسة أو المنظمة هي (البواب، 2014):

1. **الجانب التنظيمي:** ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء هيكل التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في المنظمة.

2. **الجانب الثقافي:** ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في العمليات الداخلية للمؤسسة.

3. **جانب الفلسفة العامة:** ويشمل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المؤسسة.

4. **جانب الغايات:** ويشمل الأهداف بعيدة المدى التي وجدت المؤسسة من أجلها.

5. **جانب مجال الأهداف:** ويتمثل في الأهداف الفرعية المرحلية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى غايتها بعيدة المدى.

6. **جانب مجال السياسات:** وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرحلية.

7. **مجال العناصر الهيكلية والوظيفية للمؤسسة وعناصر العلاقات:** حيث تتمثل العناصر الهيكلية في المادية والقانونية والبشرية والمعنوية، ويقصد بمجال العلاقات أي العلاقات الخارجية والداخلية للمؤسسة.

8. **مجال العناصر الوظيفية:** تتمثل في وظائف المؤسسة وطبيعة هذه الوظائف والمستويات الوظيفية وحجم الوظيفة ومدى تعقد الوظيفة.

7.2 وظائف ومهام القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له. ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام أهمها (حماد، 2011):

أ. إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

ب. صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

ج. اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

د. تكوين الإستراتيجية الجديدة: الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة. لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة، ونقاط القوة والضعف الذاتية من ناحية أخرى.

هـ. **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين. لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

إذاً فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن:

1. بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية موسعة.
2. إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
3. صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

و. **إدارة المرحلة الانتقالية:** يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

ويري (السلطي، 2015) أن وظائف القائد التحويلي تتمثل في الآتي:

1. **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية
2. **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة التغييرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

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

4. **يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرقاً قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.

5. **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6. **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

8.2 أهداف القيادة التحويلية:

تعمل المؤسسات جاهدة لتحقيق الأهداف الموضوعية لها، والتي هي بمثابة مؤشرات عمل، يعمل من أجلها القائد والتابع بكل طاقة وجهد ممكن، ومن خلال توافر المستلزمات للوصول إلى تحقيقها، والقادة التحويليون يسعون إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في المؤسسة هي (الرقاد وأبو دية، 2012: 198):

- **التطور المهني:** مساعدة العاملين على التطور المهني والحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية والتعاون عبر تحدث العاملين مع بعضهم، وحرية التعبير والتخطيط بشكل تعاوني، وتشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين وإجراء تواصل فاعل.

- **زيادة الدافعية للعمل:** زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن القائد من تحديد أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة.

- **مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية:** القيادة التحويلية مهمة لقدرتها على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وخلق رغبة لديهم في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاء ضمن جماعة قادرين على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير لوحده.

9.2 خصائص القائد التحويلي:

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف. ويحدد (Hetland & Sandal) ست خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو التالي (الغزالي، 2012):

1. **القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها.

2. **تحمل المخاطرة:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر إلى الذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى لو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

3. **الثقة بالنفس وبالآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

4. **احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تشكل أقواله وتصرفاته. ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول. كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير، بل إن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5. **القدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعني للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6. **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوي كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلاً عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

بينما يرى (الدوسري، 2013) أنه لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير ونقل المنظمة نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يتصف بعدد من الصفات ومنها ما يلي:

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

3. للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط بدني متفاعل حيث يشارك الناس مشاكلهم وتقدم لهم الحلول المناسبة.

4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

6. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحِب للمخاطرة المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

10.2 الفروقات بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

عند التحدث عن نموذج القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيراً من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي:

جدول (1-2)

مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

م	الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد التقليدي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.
2	الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلي التغيير الجوهري للوضع الراهن.	يبقى على الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.
4	الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.
5	الخبرة	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.
6	السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.
7	التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.
8	وضوح الألفاظ	وضوح عال للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.
9	أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.	البعد عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.

المصدر: الديب (2012) ص: 69

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

1.3 مقدمة:

تعيش المنظمات المعاصرة في ظروف متغيرة ومعقدة، وذلك بسبب ما يحدث حولها من تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، لهذا ظهرت حاجات المنظمات إلى الإبداع للتعامل مع هذه الظروف، مما يلزمها إحداث تغييرات جذرية في أساليبها التقليدية والبحث عن طرق إدارية إبداعية، حيث تركز على الإنسان فهو جوهر العملية الإدارية الإبداعية (شقورة، 2012: 40).

إن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي، فهو الأساس لكل عملية اقتصادية والداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، وحتى يبدع الشخص لمنظمتة، يجب أن توفر المنظمة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذا لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد. وحتى تصبح المنظمة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، فالموظف في ميدان العمل يلمس متغيرات لا يراها المدير أو الإدارة العليا، ومن ثم فيجب أن يتصرف وحده، وأن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص، ويكون التحدي عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهارته، وذلك يؤدي إلي توقد شعلة الإبداع لديه (لولو، 2015: 38).

يأتي الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأي منظمة كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الاخرى، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الفرد إلى إبراز قدراته الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبيرة على الأفراد أيضاً، فالإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من

مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتوجه للتطوير حتى تحقق أهدافها (مودة، 2014: 4).

2.3 مفهوم الإبداع الإداري :

الأهمية المتزايدة للإبداع، جعلت علماء ومفكري الإدارة يجتهدون في إبراز تعريف للإبداع أملاً منهم في اتضاح صورته بشكل جلي، وخاصة مع ظهور مصطلحات أخرى كالابتكار؛ فالإبداع هو: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة. أو أدوات وعمليات إدارية جديدة. كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (جبريل، 2016: 370).

يعتبر جيلفورد (Gulfford) أول من وضع تصوراً عن البناء العقلي للإنسان وحدد الإبداع على أنه " القدرة على التفكير التباعدي، وتعني القدرة على إعادة بناء الواقع بطريقة منفردة وتقديم حلول جديدة ومتنوعة للمشكلات" (حسن، 2014: 118).

كما عرف إيفان (Evan) الإبداع الإداري بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية السياسية أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها" (حريم، 2013: 353).

كما عرفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع الإداري بأنه "عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة" (الخالدي، 2011: 10).

وعرف (القحطاني) الإبداع الإداري بأنه "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم" (أبوهين، 2010: 51).

كما عرف (تورانس) الإبداع الإداري بأنه "تحسس للمشكلات وإدراك لمواطن الضعف والقوة والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة وتوصيل النواتج للآخرين" (عبدالعزیز، 2006: 12).

وعرف (الكسندر روشكا) الإبداع الإداري بأنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج" (السويدان والعدلوني، 2004).

3.3 أهمية الإبداع الإداري:

هناك أهمية قصوى للإبداع توضحه (بوزيد، 2012) في النقاط التالية:

1. تتبع أهمية الإبداع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والثبت من جدواها وفعاليتها.

2. الإبداع في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بأفكار وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وتتضح أهمية الإبداع الإداري وترسيخه في المنظمات

المعاصرة، من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر حيث يمثل التغيير سمة من السمات المعاصرة.

3. الإبداع الإداري يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، وذلك بالاستجابة لها عن طريق التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، كما أن اهتمام المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لها في تطوير أساليب العمل المختلفة، والعمل على جعل المنظمات تستجيب للتغييرات المحيطة بها وتبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع.

4. لعل أهم جوانب الإبداع الإداري تتبع من أن الإبداع يكمن بين طيات التغيير المستمر، ويمثل سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة وخاصة بالنسبة لدورة حياة المنظمات حيث يعتبر الأبداع فرضاً قائماً على فروض استمرارية حياتها.

5. تتضح أهمية الإبداع الإداري من أنه يعمل على التعريف بالقيم التنظيمية ومعوقاتهما، والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية ومعاملة العاملين بإنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

6. يعتبر الإبداع عنصراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتعدد درجة تقدم الأمم ورفقها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات الخلاقة لتعبر عن نفسها وتعتبر الدول النامية بأمس الحاجة إلى الابتكار والتطوير، وعلى مستوى المنظمات يعتبر الابتكار والتطوير نشاطاً رئيسياً في أعمال المنظمات وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها.

4.3 عناصر الإبداع الإداري:

حتى يمكن القول بأن هناك إبداعاً، لابد من توافر عناصر أهمها ما يلي (الصيرفي، 2009):

1. الإحساس بالمشكلة: حيث يعتبر الإحساس بالمشكلة من أهم عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية

المشكلة بشكل واضح وتحديدًا تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها.. لأن التشبع

بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع.. فكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة

المشكلة زادت فرصة التوصل إلي أفكار جديدة.

2. وفرة الأفكار: إن الإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، أي عدد كبير من الأفكار، وربما يكون كل هذا العدد

من الأفكار نافعاً أو صالحاً للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جداً من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة

واحدة فقط، ولكن المهم إلا يطرد المبدع أي فكرة تطراً عليه، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من

الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.

3. المرونة: أي النظر إلى الأشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا بحيث تخرج الأشياء من أطرها

التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها منها، لذلك فقد تبدو أفكاراً معينة متنافرة أو غير مترابطة، ولكن

بنظرة مرنة إليها يمكن الربط بينها والجمع بين أجزائها فتبدو في شكل جديد.

4. الأصالة: لا يكون الشخص مبدعاً إلا إذا توصل إلى شيء جديد لم يسبقه إليه أحد أما الشخص الذي

يفعل ما يفعله الآخرون فهو ليس مبدعاً وإنما مقلداً، فالمدير الذي ينقل سياسة أو أسلوباً معيناً من أساليب

الإدارة لا يعتبر مبدعاً ولكنه إذا طوع سياسة للبيئة التي يوجد فيها أو طور هذه السياسة أو عدل فيها أو

أضاف عليها فهذه درجة من درجات الإبداع والتفكير الجديد.

5. التفكير الإبداعي: يقصد بالتفكير الإبداعي قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف معين.

6. تحمل المخاطر: والمتمثلة في أخذ الفرد زمام المبادرة، وتبني الأفكار الجديدة وفي نفس الوقت يكون لديه استعداد لتحمل المخاطرة (جبريل، 2016).

ويرى (عبابنة والشقران، 2013) أن الإبداع الإداري يجب أن يحتوي على العناصر التالية:

1. الخبرة: وتشتمل على المعرفة والفهم وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة. والتي تجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، لذلك فإن الخبرة تعد مكوناً أساسياً من مكونات الإبداع. حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها.

2. الدافعية: يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافع كبير، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص، بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره ويوجهه نحو الغاية التي يقصدها.

5.3 خصائص الإبداع الإداري:

يتميز الإبداع من يتصفون به بالخروج عن التقليد وحب التغيير والتجريب ويحاولون دوماً التفكير بطريقة جديدة للعمل، وهناك ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية ستدل على إمكانية الإبداع (حسن، 2014):

1. **البصيرة الخلاقة:** وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر. وتعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، ولا يقتصر صاحب البصيرة الخلاقة على ميدان علمي واحد بل إنه قد يمتد إلى ميادين مختلفة أخرى.

2. **الشجاعة أو الثقة بالنفس:** وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

3. **القدرة على التجريب:** وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأشياء على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

4. **التمرد على السلطة:** يميل المبدع عادةً إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم، إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة. ولذلك فإنه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.

5. **القدرة في التعامل مع مقتضيات التغيير:** فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول، وهو أحد أركان الإبداع.

6. **النقد الذاتي:** إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

6.3 نظريات الإبداع الإداري:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي (العزاوي، 2012):

1. نظرية مارش وسيمون (march & Simon ,1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، حيث عزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

2. نظرية بيرنز وستولكر (Burns & stalker ,1961):

كانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية ويلسون (Wilson ,1966):

بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زادت عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصور جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية هنج واين (Hang & Aiken ,1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
- المركزية.
- الرسمية.
- الإنتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

5. نظرية زلتمان واوتيرس (Zaltman & others ,1973):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken)

إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

7.3 مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي (حريم، 2013):

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الشخص المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها ولا تتوافر في الشخص غير المبدع.

وقد ذكر الكاتب روبي (Robey) بعض السمات التي يتميز بها الإنسان المبدع وهي:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.

- التلقائية والمرونة.

- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.

- شفافية اتجاه المشكلات.

- وضوح الرؤية.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة...الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب (التآزر) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت (Harold Leavitt):

- ضرورة أدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع والاستقصاء، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التمرد على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أى مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل علي حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

8.3 معوقات الإبداع الإداري:

تتعدد معوقات الإبداع في التنظيمات الإدارية وتأخذ شكلين أساسيين: فهناك المعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح والتعليمات، وهناك المعوقات البشرية وهي ما يمثلها العنصر البشري نتيجة للقصور في المهارات والتفكير والعلاقات.. الخ. وكلما استطاعت المنظمة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع والتفكير الإبداعي، ويمكن تحديد هذه المعوقات بما يلي (اللوزي، 2012):

1. القيادة: إن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.

2. الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، حيث تشكل هذه الضغوطات حاجزاً أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي إذ تحول دون عدم إعطاء أي فرصة لتقديم حلول أو آراء أو مقترحات جديدة.

3. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد.

4. عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

وقد أضاف (القيوتي، 2012) معوقات أخرى للإبداع هي:

1. الظروف الاقتصادية: يعتقد كثير من الباحثين أن الفقر أو العوز أو قلة الراتب لا تكون دائماً معوقات للأبداع الحقيقي. بل إن ذلك قد يكون عاملاً دافعاً يقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض. ولكن بشكل عام فلا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية بعدم كفاية الأجور والحوافز المادية. إذ يصرف الموظف في مثل تلك الظروف جل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية ولما يترك ذلك الانشغال مجالاً للإبداع.

2. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم: إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب. ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط للوصول إلى "المناصب" الرفيعة. فكثيراً ما نجد طول اللسان والتردد على المسؤولين وإتقان مهنة التزلف هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمناً للتدرج الوظيفي بالمقارنة مع العمل الجاد الذي لا مجال له في

مثل تلك البيئات. ففي هذه الأجواء يصبح الإبداع لو حصل مرضاً ومشكلة تستثير حفيظة المعنيين بمقاومته لكل الوسائل.

9.3 طرق تنمية التفكير الإبداعي:

توجد عدة طرق لتنمية التفكير الإبداعي من أبرزها ما يلي (حسن، 2014):

1. **طريقة العصف الذهني:** تستخدم للتدريب الجماعي والفردى، وتعد من أبرز الطرق الشائعة في تنمية الابتكار، وفيها يطلب من المتعلمين أن يكتبوا أو يطرحوا أى فكرة قد ترد إلى أذهانهم، دون التقيد بشيء على الإطلاق، ودون أن تكون هذه الأفكار محددة بأى شروط، وقد ثبت أن هذه الطريقة ناجحة وفعالة ومجدية، وإنها تشجع الفرد على الإبداع بكل ما لديه من أفكار دون تردد أو خوف.

2. **طريقة القوائم:** وتقوم على طرح مجموعة من الأسئلة المشتملة على مجال واسع من المعلومات. وكل سؤال من الأسئلة يتطلب تعديلاً أو تغييراً من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة.

3. **طريقة تألف الأشتات:** وهي تشبه طريقة العصف الذهني من حيث صلاحيتها للتدريب الجماعي والفردى، والفرق بينهما يتمثل في كون استخدام هذه الطريقة مشروط بعدم معرفة أحد أعضاء الجماعة باستثناء القائد بطبيعة المشكلة موضوع المناقشة، وذلك لتجنب الحلول السريعة. وترمي هذه الطريقة إلى تجنب الاندماج المتمركز حول الذات، والمتمثل في اعتقاد بعض الأعضاء أن أفكارهم تمثل أفضل الحلول، مما قد يدفعهم إلى التوقف عن إنتاج الأفكار.

4. **طريقة ذكر الخصائص:** وهي من أقدم الطرق المستخدمة في هذا المجال، وتبدأ بتعداد وحصر الخصائص الأساسية لشيء أو موقف أو فكرة، يلي ذلك شروع المتعلم في تغيير كل خاصية على حدة

دون تدخل من جانب المعلم أو المدرب في تحديد التغييرات المقترحة بأي وسيلة من الوسائل. وهذه الطريقة تركز على إنتاج الأفكار.

5. **طريقة التحليل المورفولوجي:** وهي طريقة شاملة تحتوي على طريقتي ذكر الخصائص والقوائم، وتبدأ بتحليل المشكلة إلى أبعادها الأساسية، وتحديد الفئات المختلفة التي تنتمي إليها هذه الأبعاد، وبعد ذلك يقوم المتعلم بربط هذه الفئات بالطرق المحتملة، مؤلفاً مصفوفات تدل على علاقات متداخلة، ويحصل بذلك على طرق عديدة محتملة للانتقال، بعضها قد يكون ممكناً ومفيداً وبعضها قد لا يكون كذلك.

10.3 قياس الإبداع الإداري:

يمكن قياس الإبداع من خلال أساليب القياس التالية (فارس، 2014):

أولاً: المقاييس الفردية:

وهي المقاييس التي تبنى على أساس الفرد، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع هي:

أ. **مقاييس الشخصية:** وتعتمد على اختيار عينة من البشر تخضع لاختبارات خاصة تكشف عن الشخصيات المبدعة. فإذا كان الإبداع سمة موزعة توزيعاً طبيعياً، فإن الخصائص المميزة التي وجد أنها ترتبط ببعضها البعض في الأشخاص ذوي الإبداع البارز، سوف تكون مرتبطة بنفس الطريقة بين أصحاب الإبداع المتوسط وأصحاب الإبداع الضعيف.

ب. **رصيد السيرة الذاتية:** ويركز هذا المقياس على إحداث الحياة وخبرتها التي شكلت الشخص موضع الاختبار كالمعلومات الاجتماعية، التاريخ التعليمي، الاهتمامات والهوايات، العلاقات الشخصية، وغيرها، ولابد في هذا المقياس من ترتيب الأشخاص الخاضعين للاختبار بشكل يمكن الاعتماد عليه من خلال استخدام أحكام ملائمة تتعلق بمستواهم الإبداعي.

ج. اختبارات القدرة الإبداعية: وهي من أكثر المقاييس شهرة ويدور معظمها حول اختبارات الورقة والقلم، حيث تقدم إلى الشخص المعني بالاختبار في شكل سلسلة من المشاكل المطلوب إيجاد حل لها، وغالباً ما يكون ذلك خلال فترة زمنية محددة.

ثانياً: مقاييس الإبداع من خلال النواتج:

تؤكد الدراسات أن صعوبة، وربما استحالة، الهروب من الإحكام الشخصية للنواتج في المقاييس الفردية بأنواعها، هي التي قادت الكثير من الكتاب إلى التوصية بضرورة قياس الإبداع من خلال خصائص النواتج، وتؤيد تريسا أمايل وجود إستراتيجية تبنى على المنتج من أجل قياس الإبداع، ولكنها تذكر أنه ينبغي عدم هدر الطاقة في البحث عن محاولة الوصول لهدف صعب المنال، وهو وضع معايير موضوعية للمنتجات الإبداعية.

ثالثاً: مقاييس الإبداع من خلال العملية:

وهو أقل أساليب قياس الإبداع انتشاراً، لأن المعرفة بالعملية تبقى محددة، وتعتبر طريقة "قائمة عملية الإبداع" أحدي المحاولات القليلة لوضع مقاييس لعملية الإبداع. ومن خلال هذه الطريقة تتم مطالبة الخاضعين للاختبار بأن يختاروا الصفات التي تصف جيداً مشاعرهم وحالة انتباههم قبل وأثناء وبعد لحظات الرؤية المتعمقة أو حل المشكلة. ومن خلال المقارنة بين المستويات الإبداعية يمكن التعرف على مواصفات العملية المصاحبة للمستويات المختلفة من الإبداع.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

1.4 المقدمة:

بعد أن تم استعراض الإطار العام والجانب النظري للدراسة في الفصول السابقة، سيتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، والذي ينقسم إلى دراسة استطلاعية للتعرف على مدى وضوح وصلاحية الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة، والدراسة الرئيسية للتعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية، ومستوى الإبداع الإداري، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

2.4 الدراسة الاستطلاعية:

توضح الدراسة الاستطلاعية مدى إمكانية القيام بالدراسة من عدمها، من خلال التأكد من صلاحية وضوح الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية في إجراء تعديلات على الاستمارة، وكذلك للتأكد من صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة).

1.2.4 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

1.1.2.4 تحديد مفردة الدراسة:

تتمثل مفردة الدراسة في موظفي الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة

بنغازي

2.1.2.4 تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في نطاق

مدينة بنغازي والبالغ عددهم (230) موظفاً، وذلك كما هو موضح بالجدول (1-1).

3.1.2.4 تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية على مجموعة من العوامل منها، هدف الدراسة ونوع البيانات المطلوبة، والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث، وحيث لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة، كما أنه لا يوجد مرجع علمي يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية -على حد علم الباحث- لذلك فقد تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية ب(23) مفردة أي ما يمثل 15% من عينة الدراسة الرئيسية البالغة (144) موظفاً.

4.1.2.4 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية:

قد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، ويكون ذلك بضرب النسبة المئوية لعدد موظفي كل فرع في حجم العينة الاستطلاعية، والجدول (1-4) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية لكل مصرف قيد الدراسة.

(1-4)

توزيع العينة الاستطلاعية بالمصارف قيد الدراسة

حجم العينة الاستطلاعية	النسبة %	عدد الموظفين	المصرف
8	33%	75	مصرف الوحدة
7	29%	67	مصرف الجمهورية
5	22%	52	المصرف التجاري الوطني
2	9%	20	مصرف الصحاري
1	7%	16	مصرف شمال إفريقيا
23	100%	230	المجموع

2.2.4 وصف مقاييس الدراسة:

لقد تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبانة، التي تكونت من قسمين رئيسيين لقياس متغيرات الدراسة وهما:

القسم الأول خصص للتعرف على البيانات الشخصية لمالئي الاستبانة وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة)، أما القسم الثاني يتعلق بمجالات الدراسة وتتكون الاستبانة فيه من (38) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: خاص بجمع البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية.

المحور الثاني: يختص بجمع البيانات المتعلقة بقياس مستوى الإبداع الإداري.

1- مقياس التعرف على توافر سمات القيادة التحويلية:

استخدم للتعرف على توفر سمات القيادة التحويلية في هذه الدراسة المقياس الذي استخدمه (خلف، 2010)، مع إجراء بعض التعديلات، بناءً على ملاحظات الأستاذ المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس، ويحتوي هذا المقياس على (27) عبارة، أعدت حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد صيغت العبارات الواردة في استمارة الاستبانة بشكل إيجابي، حيث يعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة بأنه (غير موافق بشدة)، في حين يعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة (موافق بشدة)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة (2) وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة (3) تعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة (4) تعني أن المشارك (موافق)، كما هو موضح في

الجدول (4 - 2)

جدول (2-4)

توزيع الدرجات على عبارات القيادة التحويلية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

وقد وزعت العبارات الواردة في الاستبانة لقياس المتغير المستقل كما يلي:

أ- العبارات (من 1 إلى 7) تخص الجاذبية (التأثير المثالي).

ب- العبارات (من 8 إلى 15) تخص الحفز الإلهامي.

ت- العبارات (من 16 إلى 22) تخص الاعتبار الفردي.

ث- العبارات (من 23 إلى 27) تخص الاستشارة الفكرية.

2- مقياس تحديد مستوى الإبداع الإداري:

استخدم لتحديد مستوى الإبداع الإداري عبارات تمت صياغتها بالاعتماد على دراسة (مودة، 2014) مع إجراء بعض التعديلات، ويحتوي هذا المقياس على (12) عبارة أعدت حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وصيغت جميعها بشكل إيجابي، والجدول (3-4) يوضح توزيع الدرجات على هذه العبارات.

جدول (3-4)

توزيع الدرجات على عبارات تحديد مستوى الإبداع الإداري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

3.2.4 ثبات مقياس الدراسة:

يعرف الثبات بأنه "الاتساق في النتائج ويعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها". (مروان، 2000: 42).

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة تم تطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) على العينة الاستطلاعية، وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\alpha = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 q}{\sigma^2 t^2} \right]$$

حيث أن:

α = معامل الثبات (ألفا).

1 = مقدار ثابت.

N = عدد عبارات الأسئلة.

\sum = المجموع.

$\sigma^2 q$ = تباين كل بند من بنود الاختبار.

$\sigma^2 t^2$ = تباين الاختبار ككل.

وبتطبيق هذه المعادلة على العينة الاستطلاعية، أعطيت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح

بالجدول (4-4).

4.2.4 صدق مقياس الدراسة:

يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

فقراتها ومفردتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 179)

وعادةً ما يقترن الثبات بالصدق، حيث أن الاختبار الصادق عادةً ما يكون اختباراً ثابتاً، في حين أنه ليس كل اختباراً صادقاً، فقد يكون الاختبار أو أداة القياس ثابتةً ولكنها غير صادقة. (صابر وخفاجة، 2002: 167).

ولقياس صدق متغيرات الدراسة تم استخدام معادلة الصدق الذاتي، وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

ويمكن تحديد الصدق الذاتي بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{S}$$

حيث أن:

V = معامل الصدق الذاتي.

S = معامل الثبات.

وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، وقد بلغ المستوى العام لمعامل ثبات المقياس وصدقه على التوالي (0.97) (0.98)، وهما نسبتان عاليتان مما يدل على تمتع استمارة الاستبانة بثبات وصدق إحصائي مرتفع، والجدول (4-4) يوضح معاملات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة.

جدول (4-4)

معاملات ثبات المقياس وصدقه

المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة التحويلية	0.97	0.98
الإبداع الإداري	0.94	0.97

3.4 الدراسة الرئيسية:

من خلال العينة الاستطلاعية تبين عدم وجود غموض في المقياس وبذلك يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على مجتمع الدراسة، وفي هذا الجزء يتم عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية، كما سيتم تحليل الجزء الخاص بالقيادة التحويلية ومعرفة مستوى الإبداع الإداري لمجتمع الدراسة، ثم إيجاد العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

1.3.4 أساليب تحليل البيانات:

استخدم في تفرغ وتحليل الاستبانة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب التالية:

- الجداول التكرارية Cumulative Frequency، وذلك لحصر أعداد الموظفين ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالتي استمارات الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson.
- اختبار T لمعرفة معنوية الارتباط من عدمه.

2.3.4 عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة بـ(144) موظفاً من موظفي الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة قيد الدراسة، واستغرقت فترة توزيع الاستمارات وجمعها أربعة أسابيع وذلك لاسترجاع أكبر عدد من الاستمارات.

وتم توزيع (144) استمارة استبيان، واستلم منها (125) استمارة أي ما نسبته (87%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية والجدول (4-5) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة من كل قسم قيد الدراسة.

جدول (4-5)

عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة من كل مصرف قيد الدراسة

المصرف	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاستثمارات المستلمة
مصرف الوحدة	48	40	83%
مصرف الجمهورية	42	37	88%
المصرف التجاري الوطني	31	28	90%
مصرف الصحاري	12	10	83%
مصرف شمال إفريقيا	11	10	90%
الإجمالي	144	125	87%

3.3.4 الخصائص العامة لعينة الدراسة:

يختص هذا الجزء بتحديد الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، التخصص، مدة الخدمة).

1.3.3.4 عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول (4-6) أن غالبية عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (75) أي ما نسبته (60%) من أفراد عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (50) أي ما نسبته (40%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

جدول (6-4)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
60%	75	ذكر
40%	50	أنثى
100%	125	الإجمالي

2.3.3.4 عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول (7-4) البيانات المتعلقة بعينة الدراسة حسب العمر ويلاحظ أن الفئة العمرية من 30

سنة إلى أقل من 40 سنة هي السائدة حيث تمثل حوالي 50.4% بينما الفئة العمرية من 60 سنة فأكثر فلا تمثل إلا 0.8%.

جدول (7-4)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
21.6%	27	أقل من 30 سنة
50.4%	63	من 30 إلى أقل من 40 سنة
23.2%	29	من 40 إلى أقل من 50 سنة
4%	5	من 50 إلى أقل من 60 سنة
0.8%	1	من 60 سنة فأكثر
100%	125	الإجمالي

3.3.3.4 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (4-8) البيانات المتعلقة بعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ويلاحظ أن الموظفين الحاملين للشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس) يمثلون النسبة الأعلى والتي بلغت 56.8% ثم حاملي شهادة الدبلوم والذين يمثلوا 28%، يليهم الثانوي بنسبة 8.8%، ثم يأتي حملة الماجستير بنسبة 6.4%.

جدول (4-8)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
8.8%	11	ثانوي أو أقل
28%	35	دبلوم عالٍ
56.8%	71	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
6.4%	8	ماجستير
100%	125	الإجمالي

4.3.3.4 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

يوضح الجدول (4-9) البيانات المتعلقة بعينة الدراسة حسب مدة الخدمة وهي كالتالي:

جدول (4-9)

توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية%	التكرار	عدد سنوات الخبرة
21.6%	27	أقل من 5 سنوات
36%	45	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20%	25	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12.8%	16	من 15 إلى أقل من 20 سنة
9.6%	12	من 20 سنة فأكثر
100%	125	الإجمالي

4-4 التحليل الإحصائي للبيانات:

يختص هذا الجانب بعرض وتحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة.

1.4.4 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية في مدينة بنغازي.

تضمنت استمارة الاستبانة (27) عبارة فيما يتعلق بالتعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية في المصارف التجارية قيد الدراسة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لمستوى القيادة التحويلية في المصارف بلغ (3.68)، وانحراف معياري (0.77)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، مما يدل على توافر سمات القيادة التحويلية في المصارف التجارية قيد الدراسة، وفيما يلي عرض لمتغيرات القيادة التحويلية:

أولاً: تحليل العبارات المتعلقة بالتأثير المثالي:

تضمنت استمارة الاستبانة (7) عبارات متعلقة بالتأثير المثالي، وهذه العبارات هي (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) ويبين الجدول (4-10)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (3.68) و (3.99)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للتأثير المثالي (3.81)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3) بمستوى متوسط، وانحراف معياري (0.79)، مما يدل على قدرة المديرين علي تطوير رؤوسهم والتأثير عليهم، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم.

ويتم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "يحوز مديرک على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (68.8%) بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.90)، مما يدل على أن المدير يحوز على احترام وثقة الموظفين العاملين معه.

2- "يلتزم مديرک بالقيم المثلى في سلوكه"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (69.6%) بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.87)، مما يدل على تمتع معظم المديرين بالسلوك العالي والأخلاق في تعاملهم مع الموظفين مما يجعل الموظفين أكثر حماساً للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم والاتجاهات والسلوكيات.

3- "يحرص مديرک على عدم استغلال منصبه لتحقيق مكاسب شخصية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (65.6%) بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.93) مما يدل على عدم استغلال معظم المديرين لمناصبهم لتحقيق مكاسب غير مشروعة.

4- "يتمتع مديرک بثقة ذاتية عالية"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (70.4%) بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.89) مما يدل على أن المديرين يتمتعون بثقة عالية عند أدائهم لأعمالهم.

5- "مديرک حازم في اتخاذ القرارات"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (65.6%) بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.00)، مما يدل على قدرة معظم المديرين على اتخاذ القرارات الحازمة والصعبة خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6- "يتمتع مديرک بمهارات قيادية تعزز الثقة به"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (63.2%) بمتوسط حسابي (3.71) بانحراف معياري (0.95) مما يدل على امتلاك معظم المديرين للمهارات القيادية التي

تعزز ثقة الموظفين بهم عند تعرضهم للمشاكل والمواقف الصعبة والغامضة مستنداً في ذلك إلى الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

7- "يمتلك مديرك رؤية واضحة للمستقبل"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (60%) بمتوسط حسابي (3.68) بانحراف معياري (0.99)، مما يدل على ان معظم المديرين بالمصارف أصحاب رؤية واضحة وطموحة تتمثل في الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجعون الموظفين في المنظمة بكل الطرق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

جدول (4-10)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالتأثير المثالي

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
68.8%	1	0.90	3.99	0	0	4.8%	6	26.4%	33	33.6%	42	35.2%	44	يحوز مديرك على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.
60%	7	0.99	3.68	1.6%	2	11.2%	14	27.2%	34	37.6%	47	22.4%	28	يملك مديرك رؤية واضحة للمستقبل.
69.6%	2	0.87	3.88	0	0	7.2%	9	23.2%	29	44%	55	25.6%	32	يلتزم مديرك بالقيم المثلى في سلوكه.
70.4%	4	0.89	3.82	0	0	10.4%	13	19.2%	24	48%	60	22.4%	28	يتمتع مديرك بثقة ذاتية عالية.
63.2%	6	0.95	3.71	0	0	13.6%	17	23.2%	29	41.6%	52	21.6%	27	يتمتع مديرك بمهارات قيادية تعزز الثقة به.
65.6%	3	0.93	3.84	0.8%	1	7.2%	9	26.4%	33	38.4%	48	27.2%	34	يحرص مديرك على عدم استغلال منصبه لتحقيق مكاسب شخصية.
65.6%	5	1.00	3.75	0.8%	1	13.6%	17	20%	25	40.8%	51	24.8%	31	مديرك حازم في اتخاذ القرارات
			3.81	المتوسط الحسابي العام										
		0.79	الانحراف المعياري العام											

ثانياً: تحليل العبارات المتعلقة بالحفز الإلهامي:

تضمنت استمارة الاستبانة (8) عبارات متعلقة بالحفز الإلهامي، وهذه العبارات هي (8، 9، 11، 10، 12، 13، 14، 15) ويبين الجدول (4-11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (3.48) و (3.76)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للحفز الإلهامي (3.60) وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، وبانحراف معياري (0.81)، مما يدل على قدرة المديرين على إيصال توقعاتهم العالية للموظفين والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة وحديثة.

ويتم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "يعبر مديرك عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل" وافق على هذه العبارة مانسبته (64.8%) بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.07)، مما يدل على تقدير معظم المديرين للموظفين على أدائهم الجيد واهتمامهم بمن يبذلون الجهد والوقت من أجل المصلحة العامة، مما يدفع الموظفين إلى بذل أقصى جهد في أداء أعمالهم.

2- "يعمل مديرك على دعم روح الفريق الواحد" وافق على هذه العبارة ما نسبته (60.8%) بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على منح معظم المديرين للموظفين قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة.

3- "مديرك قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (57.6%) بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.94)، مما يدل على قدرة معظم المديرين على التعامل مع المواقف الصعبة والغامضة مما يجعل الموظفين يعودون إليهم عند حدوث المشكلات.

4- "يطلع مديرک العاملین معه علی الأهداف الكلية للمنظمة" وافق علی هذه العبارة ما نسبته (51.2%)
بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.98) مما يدل علی إطلاع المديرين للموظفين علی الأهداف
الكلية للمنظمة ابتداء من رؤية ورسالة المنظمة وصولاً إلى القيم والبناء التنظيمي.

5- "تنسجم أقوال مديرک مع أفعاله" وافق علی هذه العبارة ما نسبته (58.4%) بمتوسط حسابي (3.55)
وبانحراف معياري (0.97).

6- "يعترف مديرک بالأخطاء عند اكتشافها" وافق علی هذه العبارة ما نسبته (53.6%) بمتوسط حسابي
(3.55) وبانحراف معياري (0.96)، هذا يدل علی تقبل معظم المديرين للنقد البناء من خلال الأخذ بآراء
الموظفين حول الموضوعات المطروحة والاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها.

7- "مديرک يشجع علی حل المشكلات بطريقة مبتكرة" وافق علی هذه العبارة ما نسبته (54.4%) بمتوسط
حسابي (3.52) وبانحراف معياري (0.92) مما يدل علی امتلاك معظم المديرين للمهارات القيادية التي
تشجع وتساعد الموظفين علی حل المشكلات بأساليب وطرق حديثة بدل الاعتماد علی الطرق التقليدية
القديمة.

8- "مديرک قادر علی تحويل الرؤية لواقع ملموس"، وافق علی هذه العبارة ما نسبته (52.8%) بمتوسط
حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.95)، وتتفق هذه الفقرة مع الفقرة رقم (7) الخاصة بالتأثير المثالي،
والتي تؤكد علی امتلاك معظم المديرين لرؤية واضحة للمستقبل، مما يجعلهم قادرين علی تحويل الخطط
والأهداف الموضوعة لواقع ملموس.

جدول (4-11)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالحفز الإلهامي

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%53.6	6	0.96	3.55	0	0	%16	20	%30.4	38	%36	45	%17.6	22	يعترف مديرك بالأخطاء عند اكتشافها
%57.6	3	0.94	3.63	0	0	%13.6	17	%28.8	36	%38.4	48	%19.2	24	مديرك قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة
%52.8	8	0.95	3.48	0	0	%18.4	23	%28.8	36	%38.4	48	%14.4	18	مديرك قادر على تحويل الرؤية لواقع ملموس
%58.4	5	0.97	3.55	%0.8	1	%16.8	21	%24	30	%43.2	54	%15.2	14	تنسجم أقوال مديرك مع أفعاله
%54.4	7	0.92	3.52	%1.6	2	%12	15	%32	40	%41.6	52	%12.8	16	مديرك يشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة
%60.8	2	1.03	3.72	%0.8	1	%13.6	17	%24.8	31	%33.6	42	%27.2	34	يعمل مديرك على دعم روح الفريق الواحد
%51.2	4	0.98	3.59	%0.8	1	%12	15	%36	45	%29.6	37	%21.6	27	يطلع مديرك العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة

%64.8	1	1.07	3.76	%0.8	1	%16	20	%18.4	23	%35.2	44	%29.6	37	يعبر مديرك عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل
		3.60	المتوسط الحسابي العام											
		0.81	الانحراف المعياري العام											

ثالثاً: تحليل العبارات المتعلقة بالاعتبار الفردي:

تضمنت استمارة الاستبانة (7) عبارات متعلقة بالاعتبار الفردي وهذه العبارات هي (16، 17، 18، 19، 20، 21، 22) ويبين الجدول (4-12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (3.59) و (3.76)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للاعتبار الفردي (3.66) وبانحراف معياري (0.84)، وهو اعلي من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، مما يدل على اهتمام المديرين بالفروق الفردية بين الموظفين والعمل على تدريبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو للمنظمة.

ويتم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "يحرص مديرك على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين" وافق على هذه العبارة ما نسبته (63.2%) بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.04)، وهذا يدل على أن معظم المديرين يمتلكون القدرة على التواصل الفعال مع موظفيهم بحكم خبرتهم، ومعرفة احتياجاتهم وتأمينها، مما يسهم في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين.

2- "يغرس مديرك الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين" وافق على هذه العبارة ما نسبته (55.2%) بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.94)، إن غرس الثقة في نفوس الموظفين من قبل المديرين يساعد في حل المشكلات، كما يساهم في تخفيض شكاوي وتذمر الموظفين ويعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، ويغرس الالتزام والانتماء والإخلاص للمنظمة .

3- "يستمتع مديرك جيداً لمن يتحدث معه" وافق على هذه العبارة ما نسبته (58.4) بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على تقدير معظم المديرين لأهمية الإصغاء والانتباه لما يقوله الموظفون، وحرصهم على توفر مناخ مفعم بالعلاقات الإنسانية بينهم وبين موظفيهم.

4- "يراعي مديرك الفروق الفردية بين المرؤوسين" وافق على هذه العبارة ما نسبته (58.4%) بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن معظم المديرين يشعرون الموظفين بأنهم موضع اهتمام ويرعوا الفروق الفردية بينهم لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء الفعال.

5- "يشجع مديرك على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره" وافق على هذه العبارة ما نسبته (58.4%) بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.94).

6- "يركز مديرك على التعليم الذاتي المستمر" وافق على هذه العبارة ما نسبته (57.6) بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.06)، يركز معظم المديرين على التعليم الذاتي المستمر لموظفيهم لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات، والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها من قبل الموظفين.

7- "يؤمن مديرك بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير" وافق على هذه العبارة ما نسبته (54.4) بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (1.07)، وهذا يدل على إدراك معظم المديرين أن نجاح أي تغيير في المنظمة يعتمد أساساً على السلوك الذي يقرره العاملون في المنظمة اتجاه هذا التغيير ومدى دعمهم وعدم مقاومتهم له.

جدول (4-12)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالاعتبار الفردي

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارات
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%55.2	2	0.94	3.69	0	0	%9.6	12	%35.2	44	%31.2	39	%24	30	يغرس مديرك الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.
%58.4	4	0.92	3.68	0	0	%11.2	14	%30.4	38	%37.6	47	%20.8	26	يراعي مديرك الفروق الفردية بين المرؤوسين.
%58.4	5	0.94	3.63	%0.8	1	%12	15	%28.8	36	%40	50	%18.4	23	يشجع مديرك على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.
58.4	3	1.02	3.68	%1.6	2	%12	15	%28	35	%33.6	42	%24.8	31	يستمتع مديرك جيداً لمن يتحدث إليه.
%57.6	6	1.06	3.61	%2.4	3	%14.4	18	%25.6	32	%34.4	43	%23.2	29	يركز مديرك على التعليم الذاتي المستمر.
%63.2	1	1.04	3.76	%0.8	1	%13.6	17	%22.4	28	%34.4	43	%28.8	36	يحرص مديرك على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.
%54.4	7	1.07	3.59	%0.8	1	%18.4	23	%26.4	33	%29.6	37	%24.8	31	يؤمن مديرك بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.
			3.66	المتوسط الحسابي العام										
		0.84	الانحراف المعياري العام											

رابعاً: تحليل العبارات المتعلقة بالاستثارة الفكرية:

تضمنت استمارة الاستبانة (5) عبارات متعلقة بالاستثارة الفكرية، وهذه العبارات هي (23، 24، 25، 26، 27) ويبين الجدول (4-13)، أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة تراوحت ما بين (3.51) و (3.76)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الاستثارة الفكرية (4.28)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3) بمستوى متوسط، وبانحراف معياري (0.53)، مما يدل على قدرة المدير على جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتقديم حلول منطقية لهذه المشكلات.

ويتم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "يدرك مديرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (66.4%) بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (1.04)، هذا يدل على امتلاك معظم المديرين للخبرة والرغبة في التطوير مما مكنهم من إدراك الحاجة إلى التغيير، فهم قادرين على إقناع الموظفين في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيتهم الشخصية وقدراتهم الإلهامية.

2- "يحس مديرك بمشاعر العاملين معه"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (62.4%) بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.98).

3- "يثق مديرك في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (56.8%) بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.99)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هؤلاء المديرين ومن خلال التعامل المثالي جعلهم يكسبون ثقة مرؤوسيهم مما جعل هؤلاء المرؤوسين يخلصون في عملهم مع رؤسائهم ويتفانون في عملهم مما أكسبهم بالتالي ثقة قادتهم بقدراتهم.

4- "يسمح مديرنا بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (57.6%) بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.94).

5- "يستثير مديرنا في مرؤوسيه الإبداع والتجديد"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (55.2%) بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.99).

جدول (4-13)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالاستشارة الفكرية

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%57.6	4	0.94	3.58	%0.8	1	%13.6	17	%28	35	%41.6	52	%16	20	يسمح مديرك بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
%55.2	5	0.99	3.51	%0.8	1	%18.4	23	%25.6	32	%39.2	49	%16	20	يستشير مديرك في مرؤوسيه الإبداع والتجديد.
%56.8	3	0.99	3.64	%0.8	1	%12.8	16	%29.6	37	%34.4	43	%22.4	28	يثق مديرك في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.
%66.4	1	1.04	3.76	%1.6	2	%13.6	17	%18.4	23	%39.2	49	%27.2	34	يدرك مديرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.
62.4	2	0.98	3.70	%0.8	1	%12.8	16	%24	30	%40	50	%22.4	28	يحس مديرك بمشاعر العاملين معه.
			3.64	المتوسط الحسابي العام										
		0.85	الانحراف المعياري العام											

2.4.4 تحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مستوى الإبداع الإداري بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية في مدينة بنغازي.

تضمنت استمارة الاستبانة (12) عبارة فيما يتعلق بالتعرف على مستوى الإبداع الإداري في المصارف التجارية قيد الدراسة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الإبداع الإداري في المصارف بلغ (3.97)، وبانحراف معياري (0.65)، وهو أعلى من متوسط المقياس الذي يبلغ (3)، مما يدل على توافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين بالفروع الرئيسية للمصارف العامة العاملة بمدينة بنغازي.

ويتم استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج" وافق على هذه العبارة ما نسبته (84%) بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.86)، هذا يدل على قوة الشخصية والثقة بالنفس لدى الموظفين وهذه الصفات يتم اكتسابها من خلال ممارستهم لأعمالهم طوال سنوات الخدمة والخبرات التي يكتسبونها من خلال الدورات التي يلتحقون بها.

2- "أركز على مهام عملي أكثر من شيء آخر" وافق على هذه العبارة (83.2%) بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.79).

3- "أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح" وافق على هذه العبارة ما نسبته (83.2%) بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.83)، هذا يدل على استعداد الموظفين لتحمل مسؤولية ما يقومون به من أعمال، وتحسين مستوى الإعداد إذا أخفقوا، وهذه من الصفات الإيجابية لدى الموظفين.

4- "أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من أعمال" وافق على هذه العبارة ما نسبته (82.4%) بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.78)، مما يدل على أن هؤلاء الموظفين حريصون على تطوير أعمالهم حتى يحافظوا على ثقة رؤسائهم بهم ويكونوا بعيدين على الانتقاد، كما أن معرفة أوجه القصور والضعف في مرحلة مبكرة يتيح تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والسيطرة عليها.

5- "أقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب" وافق على هذه العبارة ما نسبته (79.2%) بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.88)، هذا يدل على تقبل الموظفين لانتقادات الآخرين وبحثهم عن المواقف الصحيحة التي تصب في مصلحة العمل وبالتالي تطوير أنفسهم وأفكارهم، لتحقيق أهداف المنظمة.

6- "لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل" وافق على هذه العبارة ما نسبته (77.6%) بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.87)، مما يدل على ثقة الموظفين بأنفسهم وقدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة، فتجزئة مهام العمل يساعد على كشف تفاصيل كل مهمة وأدائها بالطريقة المناسبة ومتابعتها وصولاً لإنجاز العمل بالوجه اللائق.

7- "أحرص على توسيع اهتماماتي وأعمل بجد" وافق على هذه العبارة ما نسبته (78.4%) بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.84).

8- "لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار" وافق على هذه العبارة ما نسبته (73.6%) بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.86)، هذا يدل على حرص الموظفين على عدم انتقاد أي أفكار أو التشدد في قبولها قبل بحثها والمفاضلة بينها لاختيار الأصلح من بينها.

9- "أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة" وافق على هذه العبارة مانسبته (75.2%) بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.89).

10- "أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها" وافق على هذه العبارة ما نسبته (73.6%) بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.85)، هذا يدل على اكتساب الموظفين للخبرة الطويلة فتعاملهم بشكل يومي مع مشكلات عديدة ومتشابهة ومتكررة يساعدهم على التخطيط لمواجهة هذه المشكلات والاستعداد لاختيار الحلول المناسبة لها.

11- "لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل" وافق على هذه العبارة ما نسبته (75.2%) بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.85)، وهذا يدل على امتلاك الموظفين للمهارات الإبداعية مما يمكنهم من القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير أساليب العمل لديهم.

12- "أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى" وافق على هذه العبارة ما نسبته (75.2%) بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على دعم المسؤولين في المصارف لثقافة الإبداع والتغيير الأمر الذي يزيد من حرية الموظفين في استخدام حلول إبداعية لتسيير الأعمال.

جدول (4-14)

إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالإبداع الإداري

نسبة الموافقة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
%75.2	9	0.89	3.92	0	0	%9.6	12	%15.2	19	%48	60	%27.2	34	أعير عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة.
%75.2	12	0.84	3.84	0	0	%9.6	12	%15.2	19	%56	70	%19.2	24	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
%75.2	11	0.85	3.87	%0.8	1	%7.2	9	%16.8	21	%54.4	68	%20.8	26	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل.
%78.4	7	0.84	3.94	%0.8	1	%6.4	8	%14.4	18	%54.4	68	%24	30	أحرص على توسيع اهتماماتي وأعمل بجد.
%73.6	8	0.86	3.93	0	0	%7.2	9	%19.2	24	%46.4	58	%27.2	34	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار.
%73.6	10	0.85	3.88	%0.8	1	%6.4	8	%19.2	24	%51.2	64	%22.4	28	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
%82.4	4	0.78	4.06	0	0	%4.8	6	%12.8	16	%53.6	67	%28.8	36	أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من أعمال.

%83.2	2	0.79	4.12	0	0	%4.8	6	%12	15	%49.6	62	%33.6	42	أركز على مهام عملي أكثر من أي شيء آخر.
%77.6	6	0.87	3.95	%0.8	1	%7.2	9	%14.4	18	%51.2	64	%26.4	33	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.
%84	1	0.86	4.16	0	0	%7.2	9	%8.8	11	%44.8	56	%39.2	49	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج.
%83.2	3	0.83	4.08	%0.8	1	%4.8	6	%11.2	14	%51.2	64	%32	40	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
%79.2	5	0.88	3.99	%0.8	1	%7.2	9	%12.8	16	%50.4	63	%28.8	36	أقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب.
		3.97		المتوسط الحسابي العام										
		0.65		الانحراف المعياري العام										

5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1.5.4 اختبار الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري

والتي تنص على:

- الفرضية الفرعية الأولى:

• الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية (التأثير المثالي)

والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

• الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية (التأثير المثالي) والإبداع

الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

يبين الجدول (4-15) أن معامل الارتباط بين التأثير المثالي والإبداع الإداري

يساوي (**0.701)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة

المعنوية (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجاذبية (التأثير المثالي) والإبداع الإداري.

جدول (4-15)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التأثير المثالي والإبداع الإداري

المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
التأثير المثالي	0.701**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.
 - الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.
- يبين الجدول (4-16) أن معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري يساوي (0.649**), وأن القيم الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري.

جدول (4-16)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري

المجال	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
الحفز الإلهامي	0.649**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

يبين الجدول (4-17) أن معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري يساوي (**0.623)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري.

جدول (4-17)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاستثارة الفكرية والإبداع الإداري

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل ارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.623**	الاستثارة الفكرية

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

- الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

يبين الجدول (4-18) أن معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري يساوي (**0.673)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري.

جدول (4-18)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري

المجال	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
الاعتبار الفردي	0.673**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

بصورة عامة يبين الجدول (4-19) أن معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري يساوي (0.705**), وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.

جدول (4-19)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري

المجال	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
القيادة التحويلية	0.705**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على توافر سمات القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) في الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري، والتعرف أيضاً على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري في الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

2.5 نتائج الدراسة:

1- غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (60%)، وأن (50.4) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما الأعمار (من 40 إلى 60 سنة فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (28%)، وأغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية أو دبلوم أو ماجستير بنسبة (91.2%)، أما حملة الشهادة الثانوية فكانت نسبتهم (8.8)، وبلغت سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) (42.4%)، وأما من لديهم سنوات خبرة (أقل من 10 سنوات) بلغت نسبتهم (57.6%).

2- كما أظهرت الدراسة توافر سمات القيادة التحويلية بالمصارف قيد الدراسة، حيث حظي بمتوسط حسابي عام (3.68)، بانحراف معياري (0.77)، في حين بلغ مستوى توافر القيادة التحويلية في كل بعد كالتالي:

- بلغ المتوسط العام للتأثير المثالي (3.81)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3).
- بلغ المتوسط العام للحفز الإلهامي (3.60)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3).
- بلغ المتوسط العام للاعتبار الفردي (3.66)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3).
- بلغ المتوسط العام للاستثارة الفكرية (3.64)، وهو أعلى من متوسط المقياس (3).

3- أظهرت النتائج أن هناك مستوى عال من الإبداع الإداري في المصارف قيد الدراسة، حيث حظي بمتوسط حسابي عام (3.97) وانحراف معياري (0.65).

4- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.705).

5- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.701).

6- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحفز الإلهامي والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.649).

7- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.673).

8- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل ارتباط (بيرسون) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة (**0.623).

9- بينت الدراسة أن أكثر أبعاد القادة التحويلية علاقة بالقدرات الإبداعية للموظفين بالمصارف محل الدراسة، يتمثل في بعد الجاذبية (التأثير المثالي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة (0.701) ، بمعنى أن هناك علاقة موجبة بين بعد التأثير المثالي والقدرات الإبداعية لدى الموظفين.

3.5 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في الآتي:

1- ضرورة تفعيل دور القيادات في المصارف في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى الموظفين.

2- إنشاء معاهد متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات الثقافية والاقتصادية والتقنية الحديثة.

3- عقد فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم.

4- وضع متطلبات ومؤهلات خاصة تعنى بالقيادة التحويلية يتم من خلالها اختيار القيادات القادمة في المصارف مستقبلاً.

5- دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في المصارف.

6- رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بشكل يلبي احتياجاتهم الخاصة، وتصميم نظام فعال للحوافز كمكافأة المبدعين والمتميزين من الموظفين.

7- العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها وجعلها ثقافة في المنظمة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.

8- التأكيد على ممارسة الموظفين للإبداع الإداري لما لذلك من أثر في تحقيق أهداف المنظمة، وتسهيل إجراءات العمل والمهام المرتبطة به.

4.5 دراسات مقترحة:

1- إجراء دراسة عن القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.

2- إجراء دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري.

3- إجراء دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية في ليبيا والقيادة التحويلية في الدول المتقدمة التي استخدمت هذا النمط من القيادة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أ. الكتب:

- القرآن الكريم.
- إبراهيم، مروان عبدالحميد (2000)، أسس البحث العلمي، (الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر).
- جبريل، وائل محمد (2016)، دراسات إدارية معاصرة: مشكلات واقعية وحلول علمية، (الطبعة الأولى، جامعة عمر المختار).
- حسن، ماهر محمد (2013)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، (الطبعة الأولى، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع).
- حسن، روية (2014)، القيادة الماضي الحاضر المستقبل، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية).
- حريم، حسين (2013)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (الطبعة الرابعة، عمان: دار الحامد).
- حمود، خضير كاظم (2002)، السلوك التنظيمي، (الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر).
- خيرى، أسامة (2013)، القيادة الإدارية، (الطبعة الأولى، عمان: دار الراية).
- الخالدي، إبراهيم بدر (2011)، معجم الإدارة، (الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر).
- السكارنة، بلال خلف (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، (الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة).

- سلطان، محمد سعيد (2003)، السلوك التنظيمي، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر).
- سلطان، محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر).
- السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (2004)، مبادئ الإبداع، (الطبعة الثالثة، الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب)
- صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي (2002)، أسس البحث العلمي، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية).
- الصيرفي، محمد (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل علي مستوى الجماعات، (الجزء الثالث، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث).
- الصيرفي، محمد (2007)، القيادة الإدارية الإبداعية، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي).
- الصيرفي، محمد، (2006)، الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع).
- عبودي، شريف أحمد (2012)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، (الطبعة الأولى، عمان: دار الراية).
- عبدالعزيز، سعيد (2006)، المدخل إلي الإبداع، (الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع).
- عبيدات، محمد وآخرون (1999)، منهجية البحث العلمي، (الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر).

- العجمي، محمد حسنين (2008)، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع).
- العلفي، هدي (2014)، القيادة التحويلية: مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، (الطبعة الأولى، دار إيتراك للنشر والتوزيع).
- عياصرة، علي أحمد (2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، (الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد).
- فارس، علي محمود (2014)، نظريات التنظيم الإداري، (البيضاء: جامعة عمر المختار).
- الفار، شهيناز إبراهيم (2013)، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس، (القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع)
- القريوتي، محمد قاسم (2012)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، (الطبعة السادسة، عمان: دار وائل للنشر).
- اللوزي، موسى (2012)، السلوك التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (الطبعة الخامسة، عمان: دار وائل للنشر).
- مساد، عمر حسن (2005)، سيكولوجية الإبداع، (الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع).
- نوشر، كومار ترجمة يوسف، محمد عبدالحفيظ (2014)، تفعيل الإبداع، (الظهران: مكتبة الملك فهد الوطنية).

ب. الدوريات والمؤتمرات والتقارير:

- أبوسمرة، محمود وآخرون (2011)، "القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م12، ع2، ص260-264.
- أحمد، شهيناز فاضل (2008)، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع73، ص98-106.
- بابكر، كمال الدين حسن (2011)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، مجلة البحوث المالية والتجارية، م12، ع2، ص240-241.
- بدح، أحمد محمد (2013)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى كليات المجتمع الخاصة في الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ع34، ص3-10.
- جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر (2011)، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع90، ص305-311.
- حسن، نصر عيسى، (2014)، تقرير هيئة الرقابة الإدارية، طرابلس، ليبيا.
- الحراحشة، محمد عبود (2015)، "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة: التربية- آفاق مستقبلية، الأردن، عمان.
- حماد، إياد (2011)، "اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م27، ع4، ص387-395.

- حوامدة، باسم علي وحراشنة، محمد عبود (2006)، "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التعليم في الأردن"، مجلة جامعة الملك سعود، م18، ع2، ص493-543.
- الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزة (2012)، "القيادة التحويلية لدى القادة الاكاديمين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، م26، ع5، ص198-199.
- سميرات، سمر أكثم ومقابلة، عاطف يوسف (2014)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم"، مجلة دراسات العلوم التربوية، م41، ع1، ص513-518.
- الشوافي، محمد غمري (2011)، "دور القيادة التحويلية في بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي"، مجلة البحوث التجارية، م33، ع2، ص298-300.
- الصافي، جبوري شناوي (2011)، "أثر الخصائص القيادية في إستراتيجية إدارة الأزمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع90، ص194-207.
- صبري، ماهر (2009)، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع78، ص104-120.
- عوض، عاطف (2013)، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م29، ع3، ص208-212.
- العزاوي، نجم (2012)، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع33، ص45-66.

- علي، نادية أمين (2012)، "دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة العاملين لعدم العدالة وسلوكيات العمل غير المنتجة"، مجلة جامعة أسيوط، ع53، ص236-245.
- الفرجاني، فاطمة علي (2014)، "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، ص259-297.
- محمد، أمل عبد والياسري، علي أكرم (2009)، "أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م3، ع11، ص114-124.
- نعساني، عبدالمحسن (2008)، "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية الإبداع الإداري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م30، ع1، ص30.
- الهلالي، الهلالي الشريبي (2001)، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية"، مجلة مستقبل التربية العربية، م7، ع21، ص6-22.

ج. الرسائل العلمية:

- أخلف، حسن سعيد (2010)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- البواب، وسام جمال (2014)، "أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- بوزيد، إيمان عبدالرازق (2012)، "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي.
- الجهيمي، بشير محمد (2011)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بتمكين العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي.

- الرقب، أحمد صادق (2010)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- الزاملي، يوسف إسماعيل (2013)، "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- الشاعر، حسين سالم (2016)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.
- شقورة، منير حسن (2012)، "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.
- العازمي، محمد بزيغ (2006)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- عباس، شريف أحمد (2010)، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- العطوي، محمد إبراهيم (2010)، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- الغامدي، عبدالمحسن بن عبدالله (2011)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغزالي، حافظ عبدالكريم (2012)، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
- القانوع، عبداللطيف (2015)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

- الكاديكي، حنين (2013)، "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي.
- الليثي، محمد بن علي (2008)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- مودة، إسماعيل حسن (2014)، "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- conger, M. (2002): Leadership: Learning to share the vision **organizational dynamics** ,winter, vol. 19. Issue 3.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: conceptual and Empirical Extensions, **the Leadership Quarterly**, 15: 329-354.
- Zhou, j. & Shin, S. (2003). Transformational Leadership conservation and creativity: Evidence from Korea . **Academy Of Management Journal** , 46 (6).

الملاحق

ملحق (1)
أسماء المحكمين

أسماء المحكمين

الاسم	القسم	الجامعة
د. ناصر احسونة	إدارة أعمال	جامعة بنغازي
د. خالد الطيرة	إدارة أعمال	جامعة بنغازي
د. عبد الغفار المنفي	الإحصاء	جامعة بنغازي

ملحق (2)

رسالة الإرفاق

السادة موظفو المصرف المحترمون.

تحية طيبة وبعد ،،،

إسهاماً منكم في إثراء وتشجيع البحث العلمي والقائمين عليه، يضع الباحث بين أيديكم استثمار الاستبيان المرفقة. وتهدف هذه الاستثمارة لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

الرجاء التكرم بإعطاء هذا الاستبيان جزءاً من وقتكم، وتحري الدقة والموضوعية في إجابتكم عليه وذلك لما له من أهمية في هذا البحث، علماً بأن الهدف الأول لهذا الاستبيان هو أكاديمي والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم تعاونكم سلفاً لتحقيق أهداف هذا البحث العلمي.

الباحث

ملحق (3)

صحيفة الاستبانة

أولاً - معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة.

من 30 - إلى أقل من 40 سنة.

من 40 - إلى أقل من 50 سنة.

من 50 - إلى أقل من 60 سنة.

من 60 سنة فأكثر.

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل. دبلوم عالٍ.

جامعي (بكالوريوس- ليسانس). ماجستير.

دكتورة.

4. مدة الخدمة في المصرف:

أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 إلى أقل من 20 سنة.

من 20 سنة فأكثر.

ثانياً: القيادة التحويلية: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
أولاً: الجاذبية (التأثير المثالي)						
1	يحوز مديرك على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.					
2	يمتلك مديرك رؤية واضحة للمستقبل.					
3	يلتزم مديرك بالقيم المثلى في سلوكه.					
4	يتمتع مديرك بثقة ذاتية عالية.					
5	يتمتع مديرك بمهارات قيادية تعزز الثقة به.					
6	يحرص مديرك على عدم استغلال منصبه لتحقيق مكاسب شخصية.					
7	مديرك حازم في اتخاذ القرارات.					
ثانياً: الحفز الإلهامي						
8	يعترف مديرك بالأخطاء عند اكتشافها.					
9	مديرك قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.					
10	مديرك قادر على تحويل الرؤية لواقع ملموس.					
11	تنسجم أقوال مديرك مع أفعاله.					
12	مديرك يشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة.					
13	يعمل مديرك على دعم روح الفريق الواحد.					
14	يُطلع مديرك العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.					
15	يُعبر مديرك عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.					
ثالثاً: الاعتبار الفردي						
16	يغرس مديرك الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.					
17	يراعي مديرك الفروق الفردية بين المرؤوسين.					
18	يشجع مديرك على التعبير عن الأفكار حتي لو تعارضت مع أفكاره.					
19	يستمع مديرك جيداً لمن يتحدث إليه.					
20	يركز مديرك على التعليم الذاتي المستمر.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
21	يحرص مديرك على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.					
22	يؤمن مديرك بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.					
رابعاً: الاستشارة الفكرية						
23	يسمح مديرك بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.					
24	يستثير مديرك في مرؤوسيه الإبداع والتجديد.					
25	يثق مديرك في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.					
26	يدرك مديرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					
27	يحس مديرك بمشاعر العاملين معه.					

ثالثاً_ الإبداع الإداري: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	اعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة.					
2	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى..					
3	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل.					
4	أحرص على توسيع اهتماماتي وأعمل بجد.					
5	لا أتسرع في قبول أو رفض الأفكار.					
6	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
7	أحرص على معرفة القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
8	أركز على مهام عملي أكثر من أي شيء آخر.					
9	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.					
10	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي استعداد لمواجهة النتائج.					
11	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
12	أقبل انتقادات الآخرين بصدق ورحب.					

وشكراً على حسن تعاونكم

الملحق (3)

ملخص الدراسة

باللغة الانجليزية

Abstract

The aim of this study is to find out whether there is a relationship between transformational leadership and administrative ingenuity from the point of view of the main branch employees of the commercial banks in Benghazi. The study consists of all (230) employees. A stratified sample of (144) employees was taken. To achieve the goal of the study the researcher used the analytical descriptive method. The basic data of the study were collected through a questionnaire, and for the analysis of the data and the hypotheses of the study, the SPSS program was used, and Arithmetical averages, deviations, repetitions, correlation coefficients (Pearson).

This study reached several conclusions that can be summarized as followed:

- The study showed the availability of transformational leadership in the banks under study. It has a general average of (3.68), with a standard deviation (0.77).
- The study showed that there is a high level of administrative ingenuity in the banks under study. It has a general average of (3.97) with a standard deviation (0.65).
- The study by using correlation coefficients (Pearson) showed a statistically significant relationship between transformational leadership (The ideal effect. Catalysis. Intellectual counseling, individual consideration) and administrative ingenuity. The coefficient of relationship reached (0.705 **).
- The study also showed that the highest dimensions of the transformational leadership related to the ingenuity abilities of the employees in the banks studied were after the gravitation (the ideal effect). The coefficient of Pearson correlation coefficient was (0.701).

Through the previous results, a number of recommendations were presented, including the following:

1. The need to activate the role of leaders in banks in the development and development of skills and creative abilities of employees.
2. Supporting and reinforcing all that lead to the application of appropriate methods and proposals to activate the performance of transformational leadership in banks.
3. To increase the level of material and moral incentives for employees to meet their specific needs and to design an effective incentive system to reward outstanding and distinguished employees.
4. Emphasize the exercise of the employees of the administrative ingenuity due to the impact in achieving the organization's objectives, and facilitate the work procedures and tasks associated with it.



Transformational Leadership and its relationship to Administrative Ingenuity

"A field study on the Main Branch Employees of the Commercial Banks in Benghazi"

By:

Abdulsalam Mohamed Alamami

supervisor:

Dr. Zainab Hassan Ejbara

**A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement
of Master's degree in management, Faculty of Economics,
Benghazi University.**

University of Benghazi

Faculty of Economics

Fall 2017