

أثر القيادة التحويلية على الإبداع لدى أفراد القوى العاملة

بالأكاديمية الليبية - طرابلس

د. خيرية عمر المبروك*

مقدمة:

يمثل الإبداع نتاجا للسلوك الإبداعي لدى الأفراد، بل وأهم جوانب السلوك البشري في المنظمات، كما أن الفروق بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة هي فروق في مدى امتلاك هذه المنظمات أو قلة امتلاكها للعقول المبدعة، وتوفر السلوك الإداري الإبداعي لدى القوى العاملة بها، وأصبح الإبداع بجميع صوره هو المحك الحاسم في الإسراع بتقدم وتطور أي منظمة من المنظمات، أو تخلف وفشل أخرى ووقوفها أو تراجعها، فصحيح أن بعض المنظمات قد تتجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإبداع أو الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة وفي مقدمتها المورد البشري، ولكن وفي الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة، وتجعلها من أولوياتها. حيث أصبح الإبداع من أبرز عناصر نجاح الإدارة في منظمات الأعمال لأنها تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق.

ومن المعروف أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في السلوك الإبداعي للأفراد بالمنظمات، وفي مقدمة هذه العوامل نمط القيادة السائد بهذه المنظمات، فالقيادة الجيدة والفعالة تؤدي دورا رئيسيا في خلق البيئة المؤسسية الملائمة والتي تساهم في جعل الأفراد يسلكون سلوكا إبداعيا متميزا يؤدي بطبيعة الحال إلى إيجاد إبداعات وابتكارات مختلفة. وتشير العديد من الدراسات إلى أن نمط القيادة التحويلية هو من أبرز أنماط القيادة التي تتميز بالمقدرة العالية على قيادة الأفراد والمنظمات نحو مواجهة التطورات المتلاحقة، والتأثير في سلوكيات الأفراد، والعمل على تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية، وذلك من خلال انتهاج سياسات مبنية على إفساح المجال أمامهم لممارسة أساليب وطرق عمل متجددة ومتطورة، والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات التي تواجههم في أعمالهم، وحثهم على إظهار كل الطاقات والإمكانات الكامنة لديهم في جو يسوده الثقة والأمان.

وبالنظر إلى دلالات القيادة التحويلية ومفهومها، نجد أنها تتضمن جملة من الخصائص والقدرات والتي ما أن توفرت في شخص ما، فإنها كفيلة باستخدام الإلهام والإرشاد والرؤى المشتركة

* عضو هيئة تدريس بالأكاديمية الليبية.

والقيم بين الإدارة والأفراد بالمنظمة، وبما يؤدي إلى تحفيز ورفع الروح المعنوية للأفراد، وبما يجعلهم أكثر إبداعا .

مسألة الدراسة:

نال موضوع الإبداع والسلوك الإبداعي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجالات الإدارة والسلوك الإنساني، وأولوه الكثير من البحث والتحليل، وذلك لقناعتهم بأهمية الدور الذي يلعبه في نجاح المنظمات وتميزها، ولضرورته في مجابهة التطورات البيئية المختلفة والمتزايدة التي تحيط بالمنظمات. وإن تنمية وتطوير هذا السلوك لدى الأفراد يتوقف وبشكل كبير على مدى توافر البيئة الداعمة له، وفي مقدمة هذه العوامل مدى وجود قيادة إدارية تعمل على تهيئة الظروف المختلفة لإظهار وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، ولأهمية القيادة التحويلية في دعم السلوك الإبداعي لدى أفراد القوى العاملة فإنه يمكن أن نحدد مسألة الدراسة في التعرف على مدى توفر النمط القيادي التحويلي لدى القادة الإداريين بالأكاديمية للبيئية ؟ وتأثير ذلك على السلوك الإبداعي لدى أفراد القوى العاملة ؟.

فرضيات الدراسة: استنادا على مسألة الدراسة وأهدافها، تمت صياغة فرضية رئيسية ومجموعة فرضيات فرعية سيتم اختبارها، وهي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في (الجاذبية أو التأثير الكاريزمي، التحفيز الملهم، الإثارة الفكرية، الاعتبار أو الاهتمام الفردي) على عناصر الإبداع المتوفرة في أفراد عينة البحث (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات). ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في (الجاذبية أو التأثير الكاريزمي) على عناصر الإبداع لدى أفراد القوى العاملة.

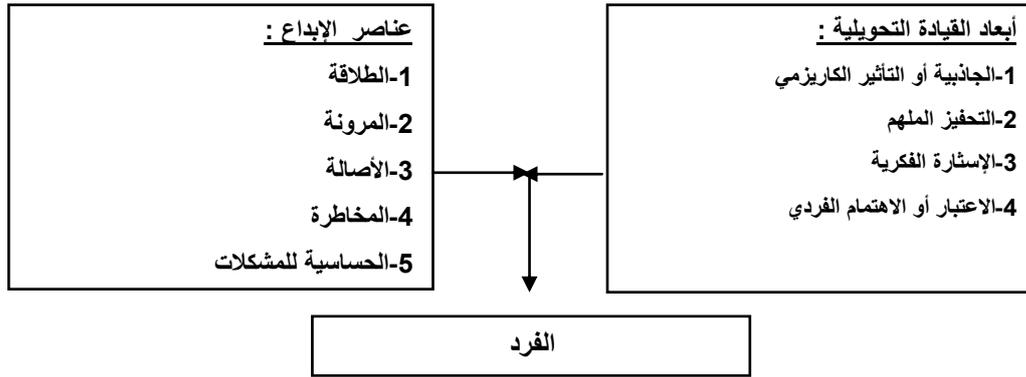
ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في (التحفيز الملهم) على عناصر الإبداع لدى أفراد القوى العاملة .

ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في (الاستثارة الفكرية) على عناصر الإبداع لدى أفراد القوى العاملة.

د- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية والمتمثلة في (الاعتبار الفردي) على عناصر الإبداع لدى أفراد القوى العاملة.

أنموذج الدراسة:

تتطلب عملية توضيح أبعاد الفرضيات بناء أنموذج افتراضي محدد يوضح نمط العلاقة بين المتغيرات ومدى ترابطها مع بعضها البعض ، ويوضح الشكل الآتي الأنموذج الافتراضي للبحث الذي يدرس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ، وعناصر الإبداع لدى أفراد عينة البحث



أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- معرفة مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى فئة القيادات الإدارية بالأكاديمية الليبية.
- 2- معرفة مدى توفر عناصر الإبداع في أفراد القوى العاملة بالأكاديمية الليبية.
- 3- تحديد العلاقة بين أبعاد القيادات التحويلية لدى القيادات الإدارية بالأكاديمية الليبية والسلوك الإبداعي لدى أفراد القوى العاملة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- طبيعة الموضوع والمتغيرات ، حيث تم تناول مفهوم كل من: (القيادة التحويلية وأبعادها الأساسية، وكذلك مفهوم الإبداع وعناصره المختلفة)، وهما من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة لدى العديد من الباحثين والممارسين للعمل بالمنظمات الحديثة التي تبحث عن التميز والريادة. هذا من جانب، ومن جانب آخر، ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا في بيئة الأعمال الليبية وبمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (آل عيد :2006)، بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري، والتي استهدفت تحقيق:

- التعرف على مدى تمتع المديرين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم.
 - التعرف على مدى تمتع الموظفين بلك المستشفيات بعناصر الإبداع الإداري، والتعرف على العلاقة بين سمات وأبعاد القيادة التحويلية لدى قيادات المستشفيات محل الدراسة والسلوك الإبداع للموظفين بهذه المستشفيات .
- وتوصلت هذه الدراسة جملة من النتائج، من أهمها:

- تمتع مدراء المستشفيات بسمات القيادة التحويلية وذلك من وجهة نظر موظفيهم. وتمت الموظفين بالمستشفيات قيد الدراسة بسمات إبداعية، وان هناك علاقة ذات دلالة بين توفر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين وتوفر عناصر الإبداع لدى الموظفين.

2- دراسة (العازمي:2006)، بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض، والتي استهدفت تحقيق:

- التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى عينة البحث.
- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى قيادات العينة.
- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بالوزارة.
- التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بالوزارة تجاه توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- أن مفردات العينة يرون أن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة وبدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية بالوزارة. وأن القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين متوفرة وبدرجة كبيرة.
- أن هناك علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين امتلاك القيادات لسمات وخصائص القائد التحويلي، وامتلاك المرؤوسين لمهارات وقدرات إبداعية.

3-دراسة (الشقحاء :2003)، بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، هدفت إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية وكان من أهم نتائجها:

- أن الأنماط القيادية السائدة في المديرية هي على النحو الآتي: النمط القيادي الديمقراطي، النمط المتسلط، النمط الحر).
- تمارس عناصر الإبداع: الأصالة، الطلاقة، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) في المديرية بصورة متوسطة، ويتم ممارسة عنصر (القدرة على الربط والتحليل) بصورة عالية. كما تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الأنماط القيادية وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة والسمات الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية.
- 4- دراسة (العنقري: 2001)**، بعنوان علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤسين : دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، واستهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين بعض متغيرات السلوك القيادي : (اهتمام القائد بالعمل، اهتمام القائد بالمرؤسين، درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤسين، وبعض الصفات الشخصية للقائد)، وبين الإبداع الإداري للمرؤسين والمتمثل في: (الإصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية الذهنية للمشكلات، والقدرة على التحليل والربط) .
- ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذه الدراسة:
- ان مستوى الإبداع الإداري لأفراد عينة البحث كان مرتفع بشكل عام ، حيث يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع لدي العينة وخاصة (الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على تحسس المشكلات)، في حين أن عنصر التحليل والربط كان أقل عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى المرؤسين. وأن هناك علاقة إرتباطية إيجابية بدلالة إحصائية بين كل من المؤهل التعليمي والمرتبطة الوظيفية للمرؤسين ومستوى إبداعهم الإداري .
- 5- دراسة (نعساني: 2008)**، بعنوان: اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، حيث استهدفت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، وقدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج، أبرزها:

- أن هناك وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية. وأن هذه السمات مرتبة في أثرها في الإبداع الإداري على النحو الآتي: التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكاريزمي).

6-دراسة (خلف:2010)، بعنوان:علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث استهدفت تحقيق الآتي:

-دراسة وتحديد العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة محل الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أبرزها:

- أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعة محل الدراسة بنسبة كبيرة. وأنه يتوفر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة محل الدراسة بنسبة كبيرة.

- أن عنصر (الجاذبية: التأثير المثالي) احتل المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة.

- أن عنصر (القدرة على التحليل) من عناصر الإبداع احتل على المرتبة الأولى، بينما احتل عنصر (قبول المخاطرة) المرتبة السابعة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام تعود للمغيرات الديمغرافية الشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) .

7- دراسة (الغالي، محمد: 2010) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع، حيث

استهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة. و أن مستوى تبني الإبداع وتوفر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع. وأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته المتعددة .

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض مجموعة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والإبداع تبين أنها أفادت في أكثر من جانب من جوانب الدراسة الحالية، وخاصة في مرحلة صياغة الاستبيان الذي تم استخدامه لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم الاعتماد على أكثر من نموذج من نماذج

الاستبيانات الواردة بالدراسات السابقة، كما أنها أفادت في تأطير الجانب النظري لكل ما يتعلق بمتغيري الدراسة أيضا. ويلاحظ أن هناك أوجه تشابه بين الدراسة الحالية وبعض من الدراسات السابقة، وكذلك أوجه اختلاف أيضا، يمكن الإشارة إليها على النحو الآتي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية على جميع العاملين (المرووسين) لتتفق في ذلك مع كل من: (آل عيد، الشقحاء، العنقري، نعساني).

ثانياً: من حيث المتغيرات الأساسية: القيادة التحويلية وأبعادها: (لتأثير الكاريزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، ولإبداع الإداري لدى المرووسين وعناصره: (الطلاقة، المرونة، الاصاله، المخاطرة، الحساسية للمشكلات)، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (آل عيد)، (العازمي)، (نعساني)، (خلف)، في حين اختلفت مع كل من (الشقحاء) و(العنقري) حيث تم في هاتين الدراستين تناول أثر انماط القيادة بالعموم وليس القيادة التحويلية.

ثالثاً: من حيث أدوات جمع البيانات والمعلومات، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبيانات كأداة أساسية لجمع المعلومات، وكذلك المقابلات الشخصية.

رابعاً: من حيث المنهج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية، وبذلك فقد تشابهت مع معظم الدراسات السابقة.

خامساً: من حيث الأهداف، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (آل عيد، ونعساني) في أنها تناولت المتغيرات الأساسية فقط دون دراسة لأثر المتغيرات الشخصية والديموغرافية لأفراد العينة. واختلفت في ذلك مع دراسة كل من (العازمي)، (خلف) في كونها دراسات استهدفت دراسة علاقة المتغيرات الأساسية ببعضها البعض تبعا للمتغيرات الشخصية الديموغرافية.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة :

"خلال عقد السبعينيات وحتى التسعينيات كان ينظر إلى إعداد لأشخاص لتولي الوظائف القيادية على أنه عملية من عمليات الإدارة أو تطوير التنفيذيين وتنمية مهاراتهم، وكانت عمليات التفاعل وجه لوجه مع مجموعات العمل في أثناء عملهم في الورش تسمى الإشراف أو رئاسة العمال (باولر، 2007، 11)"، ويُنظر للقيادة بصفة عامة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين وبما يخدم أغراض التنظيم و يحقق الأهداف التي يسعى إليها، ومن خلال هذه النظرة نلاحظ أن هذا المفهوم التقليدي يقوم على فكرة أن القيادة أساسها علاقات بين فرد (يسمى رئيس)، أفراد يسمون (مرووسين)، فهو الذي يصدر الأوامر، وهم الذين ينفذون أمره بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق

الأهداف التي يسعون إليها جميعا. أي أنها عملية رشيدة طرفاها: شخص يوجه ويرشد، و آخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد. هذا المفهوم خضع مثله مثل غيره من المفاهيم التي كانت سائدة للعديد من الانتقادات والتجاوزات، وطرأت تغييرات كثيرة عليه، ولم يعد النظر إلى القيادة بالشكل المحدود، وبرزت العديد من وجهات النظر التي تنظر إلى القيادة من خلال أبعاد أخرى أكثر عمقا وتأثيرا تركز على أسس تنظر إليها على أنها ليست مجرد إصدار للأوامر والتأكيد على تنفيذها فقط، بل تجاوز الأمر أن برزت وجهات نظر تؤكد على أنها نشاط يعمل على حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم، وإثارة حماسهم ليبذلوا أقصى جهودهم للحصول على مستويات عالية ومميزة من الأداء وبتقدير كبير من الكفاءة والفعالية. وأظهرت العديد من الدراسات ان هناك فرقا كبيرا بين كل من المدير (القائد حسب النمط التقليدي) وبين القائد حسب الرؤية الحديثة.

وأظهرت أن المدير هو من يسير وفقا لعمليات الإدارة المعروفة من تخطيط وتنظيم وصنع القرار إلى الإشراف حتى المتابعة، ويعتمد على النظام المتبع في المنظمة للتحكم والإبقاء على سير العمل ، وهو يقضى معظم وقته في التفاصيل الإدارية، ويعمل بالنتائج الموجهة ، في حين أن القائد الحقيقي في المنظمة هو الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل يدخل عليه التحسينات، ويضعه في حيز التنفيذ من خلال الآخرين ويصل به إلى النتائج المرغوبة، وهو مدرب محفز ممتاز، يستطيع بناء فريق فعال، وهو ماهر في الاتصال، وقادر على حل المشكلات، يحب المخاطرة، وهو صانع قرار ممتاز ، وهو لا ينتظر متى تحدث الأشياء بل يضعها هو بنفسه، وهو يهتم بأعضاء فريق العمل كما يهتم بالنتائج النهائية، كم أن العمل معه متعة (الفاقي ، 1996 ، 228-229) . وفي هذا الخصوص يقول عالم الإدارة الشهير (بيتر دراكر) في كتابه (الإدارة : المهام -المسئوليات - التطبيقات) أن المداخل التقليدية مطلوبة ولكنها -على أي حال - ليست كافية ، وعلينا أن نتعلم كيف نعتبر الأفراد موردا وفرصا متاحة أكثر من اعتبارنا إياهم مشكلة وتكلفة وتهديدا ، وعلينا أن نتعلم كيف نقود وليس كيف ندير ، وأن نوجه دون أن نسيطر (دراكر ، 1995)

وأصبحت الشركات والمؤسسات تركز وبشكل كبير على اختيار واستقطاب قادة قادرين على أن يبتكروا ثقافة تنظيمية واضحة تتغلغل فيها الأفكار والرؤى دون أن يعيقها أفراد خائفون ، قادة ملتزمون بالتعرف على المشاكل والصعوبات وليس مجرد حلها ، قادة يتقبلون الأخطاء وحتى الفشل أحيانا، لأنهم يعملون بالبشر ومع البشر ، ويعلمون أن الخطأ والفشل يعلمهم أكثر من النجاح، "وأنه في عصر ما بعد البيروقراطية سيحظى بالمجد القادة الذي سيشجعون الاختلافات الصحية في وجهات النظر والقيم التي قد يثيرها إتباع لديهم الشجاعة ليقولوا لا ، ولن يكون القائد الناجح هو

صاحب الصوت الأعلى والأخير ، بل صاحب الأذن التي تسمع ، والقلب الذي يشعر ، وستمكن عبقرته ليس في الإنجازات الشخصية فقط ، بل في الكشف عن مواهب العاملين وإظهارها بشكل عفوي وسلس. (بينيس ، 1996 ، 15) .

وقد ظهرت تعريفات متعددة للقيادة شكلت محاولات جادة ورصينة للخروج من عباءة المفاهيم القديمة للقيادة الإدارية ، ومساهمة فاعلة في تعميق طرحا جديدا ، فاتحة في ذلك أفقا واسعة أمام ظهور ما يعرف بالقيادة التحويلية ...

ومن أبرز هذه التعريفات :

- القيادة هي محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد وخصائص الاتباع ، وطبيعة المهام ، وسمات النسق التنظيمي (شوقي، 1992، 41).

-القيادة هي نسق التأثير الاجتماعي ، والتي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من رؤوسيه للوصول إلى أهداف المنشأة (البرعي، 1993، 200).

-القيادة هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون إلزام قانوني ، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة وكسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم(الخطيب، 1998، 12) .

- القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به الشخص تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والإستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (المنيف:1999، 151) .

- القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين .(عليوة، 2001، 45) .

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن القيادة في حقيقة الأمر تعتبر مفهوما واسعا ، وتتضمن ابعادا رحبة يصعب أن نجعلها كلها في تعريف واحد ، كما أنها قد تعنى العديد من الأشياء التي تختلف باختلاف الجمهور وباختلاف المواقف والأطر المحيطة .

القيادة التحويلية:

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث تمت صياغة هذا المصطلح ولأول مرة من قبل (داونتون) في العام 1973م ، إلا أن ظهوره كمدخلا رئيسيا في القيادة وبشكل أكثر تحديدا وتفصيلا كان في العام (1978)، حيث ينسب إلى العالم (جيمس ماكجرجير بيرنز) استحداث هذا المصطلح، وذلك عندما نشر كتابا له بعنوان (القيادة)، والذي أكد فيه على أن المنظمات في العصر الحديث هي في أمس الحاجة إلى وجود قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية ، والتي تعتمد على تبادل المنعة ، ولا يمكن فصلها عن حاجات الإبتاع والقيادة أنفسهم ، وكتب عن القادة بوصفهم أفرادا يتحكمون في دوافع الأتباع لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة و الأتباع . والقيادة عند (بيرنز) تختلف تماما عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع والقيادة . وفي هذا الخصوص لا يمكن إهمال دور (Bass) حيث قدم في العام (1985) نظريته المعروفة في هذا المجال إضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية المرتبطة بسلوك القيادة . ثم جاءت محاولاته الأخرى مع

(Avolio) من خلال مجموعة البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية .

وبالاطلاع على بعض الأدبيات الخاصة بموضوع القيادة التحويلية يمكن اختيار ما يتناسب من التعريفات الواردة بها مع هذه الدراسة من حيث الطبيعة الاجرائية ، وهي كالاتي:

-**القيادة التحويلية:** هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة (19 : Burns, 1978) .

-**القيادة التحويلية:** هي ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة ، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم (السلمي ، 1996 ، 372) .

-**القيادة التحويلية** تعنى مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل(الهواري، 1996 ، 31) .

-**القيادة التحويلية** تعني مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها. (Torfino, 2000:233).

-**القيادة التحويلية** هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب ، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة (Conger ,2002:47) .

-**القيادة التحويلية** هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (مصطفى ، 2002 ، 166) .

-القيادة التحويلية هي قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الأطراف لتحقيق أهداف المنظمة (Murhy,2005:131).

-القيادة التحويلية هي الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراد أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة ، وتغييراتها الهامة ، وقدرته على خلق الآثار في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو ادراك التغييرات وقبولها والالتزام بها (سليمان ، 2010) .

-القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتمتع برؤية مستقبلية ثابتة وبصيرة نافذة بخصوص الفرص التي مكن اقتناصها ، وهي لا تقنع بالوضع الراهن وإنما تبحث باستمرار عن آمال وتطلعات أفضل لمنظمتها مما يجعلها حريصة على إحداث تغييرات جوهرية في معتقدات واتجاهات الأفراد (حسون ، 2010) .

- القيادة هي التحويلية نمط من الإدارة لديه القدرة على تمكين القوى العاملة بالمنظمة أن تفعل أكثر مما كان يعتقد أن تفعله (Hein , 2013) .

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات تناولت مفهوم القيادة التحويلية يتضح إنها تمثل نمطا من القيادة التي تمارس وتسعى إلى النهوض بشعور المرؤسين التابعين اعتمادا على أساس فكري قائم على الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية يسعى القائد لإرسائها وتعميمها والعمل بمقتضاها، مثل (الحرية النزاهة والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية)؛ فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على مجرد تبادل مصالح مع المرؤوسين، ومن ثم فإن هذا النمط من القيادة يتحرك في كل ممارساته العملية من خلال منظومة القيم السابقة، والتي من خلال التعبير عنها يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم، ويتم تحفيز الأفراد نحو معدلات أداء هي أبعد من المستويات المتوقعة منهم، وجعلهم يتفوقون على ذواتهم عن طريق إظهار قدرات المبادرة والإبتكار والإبداع لديهم ، كما أن التعبير بالمصطلح (القيادة التحويلية: Transformational)، يعطي كثيرا من التركيز على دور القائد في إحداث التغيير، خاصة وأن هذا الجانب(التغيير) يعتبر إلى حد كبير ضمن أولويات العمل في البيئات المعاصرة المتسمة بالكثير من التقلب والديناميكية .

ولا غرابة أن تتمكن العديد من المنظمات والشركات من النجاح وتحقيق التميز المنشود مع وجود قادة من هذا النمط، قادة قادرين على بينكروا ثقافة تنظيمية واضحة تتغلغل فيها الأفكار والرؤى دون أن يعيقها أفراد خائفون أو مترددون، قادة ملتزمون بالتعرف على المشاكل والصعوبات

وليس على مجرد حلها، يتوقعون ويتقبلون الأخطاء وحتى الفشل أحيانا لأنهم يعملون بالبشر ومع البشر ويدركون تماما أن الخطأ والفشل يعلمهم أكثر من النجاح". وفي عصر ما بعد البيروقراطية سيحظى بالمجد القادة الذين سيثجرون الاختلافات الصحية في وجهات النظر والقيم التي قد يثيرها أتباع لديهم الشجاعة ليقولوا لا، ولن يكون القائد الناجح هو صاحب الصوت الأعلى والأخير ، بل صاحب الأذن التي تسمع والقلب الذي يشعر، وستكمن عبقريته ليس في الإنجازات الشخصية فقط بل في الكشف عن مواهب العاملين وإظهارها بشكل عفوي وسلس" (بينيس، 1996، 15).

وهنا يمكن أن نقدم بعض التعريفات التي تناولت مفهوم القادة الذين يمارسون ممارسات القيادة التحويلية، ويمثلون هذا النمط من القيادة الحديثة، وذلك على النحو الآتي :

-**القائد التحويلي:** هو القائد الذي يتميز بقدرته على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة ، ويستشرف أمامهم صورة أو فلما لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه. (الشماع ، 1999 ، 263).

-**القائد التحويلي:** هو الشخص الذي يمكنه أن يرشد المرؤوسين ويوجههم ويؤثر عليهم من أجل أحداث تغييرات أساسية ليست باتجاه البيئة الخارجية فحسب ، وإنما في العمليات الداخلية أيضا (Jones,2002,2).

-**القائد التحويلي:** هو القائد الملهم والذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير على تابعيه ، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ، ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء ، محاولا تغييره من خلال تابعيه (عباس ، 2004 ، 29) .

ونخلص إلى أن القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي تتجسد فيه وفي سلوكياته خصائص وسمات القيادة التحويلية والتي تجعل منه يسعى دوما إلى خلق نوع من التعاون والتكافؤ بينه وبين مرؤوسيه وزملائه تجاه الغايات المتفق عليها بطريقة متجانسة ، ويكون قادرا على تكوين وإرساء قواعد مناسبة ومناخ عاطفي إنساني مشترك لتحقيق تلك الغايات، ويعتمد وبشكل كبير على إشاعة المشاعر الإيجابية في المنظمة والتي تشمل: الثقة، والتعاون، والتقدير، والمكافأة، باعتبارها تعمل كموجه قوي ومؤثر . وأن يعمل على جعل كافة البني المعتمدة في المنظمة تولد الكثير من الطاقة الفاعلة طويلة المدى لدى تابعيه .

وأنة لمن المؤسف أن نجد من بين المدراء في منظمات اليوم من يتمسك بعقلية التوجيه والأمر الملازمة للنموذج التقليدي للتعامل مع القوى العاملة ، والذي يزداد قدما يوما بعد يوم ، والواقع أنه من الممكن تعريف طريقة تفكير ذلك النمط البائد بكلمات بسيطة هي : (سيطر ، وأمر، وتنبأ) ،

في حين أن منظمات اليوم أقل ما توصف به أنها منظمات تمثل شبكات عمل وتجمعات إنسانية، وفرقا وظيفية متداخلة ، وأنظمة مؤقتة ، وقوات مهمات خاصة ، ووحدات قياس، وقوالب، ... كل شيء تقريبا ما عدا النظام الهرمي التدريجي القديم، أنها منظمات تعتمد على القيم المشتركة، والسرعة، والتركيز، والمرونة، والإبداع، والصدقة، والمتعة، ... وبطبيعة الحال هذه المواصفات تتطلب وجود نموذجا جديدا من القيادة يكون قادرا على جعل الأفراد يعملون ما يجب عمله وبشكل تلقائي سلس وبما يخدم الأهداف ويحقق الطموحات للجميع.

أبعاد القيادة التحويلية : من خلال مراجعة الباحثة لمجموعة الأبحاث والكتب التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ، فقد لاحظت أن أغلب الكتاب والباحثين قد ركزوا وبشكل كبير على مجموعة من الأبعاد التي يركز عليها مفهوم القيادة التحويلية ، وهي التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في تحديد بنود المتغير المستقل وتحديد أثره على المتغير التابع (السلوك الإبداع) **ويمكن إيجازها في الآتي:**

1. الجاذبية (الكاريزماتية والتأثير المثالي)، والتي تعنى قدرة القائد على جذب الآخرين إليه وعلى بث النشاط والحيوية والاندفاع فيهم، لتمتعه بخصائص ومواهب وسمات غير عادية تجعل الآخرين يفخرون بارتباطهم به، وهي تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. ومن أبرز السمات التي يتميز بها هؤلاء القادة : (كوزيس، 1989، 65).

- الاستقامة المتأتة من الصدق، الموثوقية، الاخلاق، المعتقدات، الاخلاص، المساندة. والكفاءة من خلال القدرة، الانتاجية، النضج، التصميم، التحدي، ... الخ .

-الإيحاء من خلال الحزم، التوجيه، المتابعة، المكافأة، التقدير، العدل،... الخ.
2. التحفيز الملهم: وبموجب هذه الخاصية يعمل القائد التحويلي على إشراك مرؤوسيه في وضع الأهداف وبلورتها، كما يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتظهر جوانب التفاؤل في العمل، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .

3. الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل وتتجسد في

قدرته على قيادة وتحريك المرؤوسين وإثارتهم بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض عادة سير العمل وتحول دون تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات.

4. الاعتبار أو الاهتمام الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء. كما أنها تعني إدراكه لمبدأ الفروقات الفردية بين تابعيه، والتعامل مع كل فرد منهم بطريقة تتناسب وقدراته واهتماماته، ومراعاة خصوصية الحاجات المتباينة بينهم، وبما يحقق النمو التطور في معدلات الأداء الفردية ومن ثم معدلات الانجاز الاجمالية.

ثانياً : الإبداع

الإبداع والسلوك الإبداعي :

لقد حاول الكثير من العلماء والمهتمين والباحثين في مجالات دراسة السلوك الإنساني، تحليل وتفسير العديد من ظواهر هذا السلوك، وفي مقدمة ذلك الظاهرة الإبداعية لدى الأفراد، وحدث تطور هائل في فهم هذه الظاهرة وتحليلها، وذلك عن طريق دراستها وإخضاعها للمنهج العلمي، وتمكن عدد من رواد علم النفس من تطوير أدوات لقياس الإبداع، واقتراح العديد من البرامج للتدريب وللتحفيز في المؤسسات المتقدمة، وغيرها من مؤسسات المال والاقتصاد. "وازداد اهتمام علماء النفس والإدارة بدراسة السلوك لإبداعي والعملية الإبداعية، والبحث في خصائص المبدعين في النصف الثاني من القرن العشرين، ولم يشهد تاريخ البشرية حقبة من الزمن، تحدث فيها الكتاب والعلماء والمفكرون، عن حاجة هذا العصر من أصحاب السلوك الإبداعي من الناس بمثل ما يحدث الآن، فبعد ما كانت القدرة على التفكير الإبداعي تظهر بين نفر قليل من الناس أصبح غالبية علماء النفس يسلّمون بأن القدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على السلوك الإبداعي، إنما هي قدرات شائعة بين الناس جميعاً، وأن الفرق بينهم يكمن في درجة أو مستوى هذه القدرة (الفضلي، 2003، 344)". وأصبحت المنظمات تسعى جاهدة للاستفادة من كافة القدرات التي يتمتع بها أفراد القوى العاملة، والعمل على تطويعها لصالح تحقيق التميز والبقاء، وتحقيق وفرة اقتصادية فيما تقدم من سلع وخدمات.

والسلوك الإبداعي إنما هو سلوك معقد وبسيط، خاص وعام، في آن واحد. أي أنه سلوك غير عادي أو مألوف وليس بالسلوك الشاذ أو النادر، وهو ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، فالظاهرة الإبداعية هي واقع موجود في الحياة وبين الناس، بل إنه يمكن القول أن مفهوم الإبداع من وجهة نظر البعض مساوٍ لمفهوم الحياة من حيث التجدد، حيث أن الإبداع يعتبر مهارة يومية وأساسية يستخدمها الإنسان سواء على المستوى الشخصي لتحقيق الشهرة

والمكانة أو على مستوى عمله لتحقيق التميز في الأداء. "وحين نقول عن شخص ما أنه شخص مبدع فهذا معناه أنه يأتي بأفعال أو أقوال وأنماط سلوك مختلفة في معناها ومبناها عما يأتي به غيره من الناس. والاختلاف يكون عادة في اتجاه التميز والتفوق وليس في اتجاه التدني والهبوط أو عدم السواء. والسلوك الإبداعي يمكن ان تجده في أي مكان ، فعندما ترتقي قدرات بعض الأفراد، وتتبلور مهاراتهم يصنفون إلى مبدعين في مجالات الحياة المتباينة . وأن الإبداع ظاهرة متغلغلة في حياتنا وهي وإن كانت ظاهرة استثنائية إلا أنها ظاهرة حية نابضة" (حنورة ، 2003 ، 15) . والسلوك الإبداعي لا يحدث بمعزل عن التفكير الإبداعي ، وذلك لأن السلوك الإبداعي يتطلب سلسلة من عمليات التفكير الذي يتضمن نوعا من التحليل والمراقبة والنقد والتقييم ، ولأن التفكير الإبداعي أساسا هو في حقيقة الأمر سلوك هادف لا يحدث من فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة ، وأن غايته تتركز حول الوصول إلى حلول أصيلة لمشكلات ومواقف قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة بالعموم .

مفهوم الإبداع :

لتحديد مفهوم الإبداع هنا ، يمكننا استعراض عدة تعريفات وآراء لبعض الباحثين والكتاب، كما وردت في العديد من المصادر والمراجع على النحو الآتي :

1- يرى (الجابري) أن كلمة إبداع تتلون بلون الحقل المعرفي الذي تستعمل فيه ، ففي الحقل الديني تعنى كلمة إبداع : الخلق من عدم ، أي اختراع شيء لا على مثال سابق، والإبداع بهذا المعنى وفي هذا الحقل بالذات خاص بالأله (الخالق) لا يقال إلا عنه ، ... أما في الحقول المعرفية الأخرى ، فالإبداع لا يعنى الخلق من عدم ، بل إنشاء شيء جديد انطلاقا من التعامل بشكل خاص مع شيء أو أشياء قديمة. قد يكون هذا التعامل عبارة عن إعادة تأسيس أو تركيب ، وقد يكون نفيًا أو تجاوزًا . من هنا يمكن القول أن الإبداع في الفن هو إنتاج نوع جديد من الوجود بواسطة إعادة تركيب أصيلة للعناصر الموجودة ، أما في الفلسفة والفكر النظري بصورة عامة ، فالإبداع نوع من استئناف النظر أصيل في المشاكل المطروحة، لا بقصد حلها نهائيا ، ففي الفلسفة والفكر النظري ليس هناك حلول نهائية ، بل من أجل إعادة طرحها طرعا جديدا يدشن مقالا جديدا يستجيب للاهتمامات المستجدة ، أو بحث على الانشغال بمشاكل جديدة ، وأما في مجال العلم فالإبداع هو إيجاد واكتشاف يتم بواسطة خطوات فكرية ميزتها الأساسية أنها تقبل التحقيق إما بالتجربة وإما بجملة من عمليات المراجعة والمراقبة يقودها منطق معين . (الجابري ، 2004) .

2- الإبداع هو إعادة دمج أو ترجمة المعارف والأفكار بشكل جديد ، والاستفادة منها في تحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات بالخصوص . (مروان ، 2002 : 23)

- 3-الإبداع هو تكوين علاقات جديدة بحيث تحدث تغييرا في الواقع. (أيوب، 2000: 8)
- 4-الإبداع هو إنتاج أشياء جديدة من عناصر قديمة. (الهويدي، 2004 : 22) .
- 5-الإبداع هو قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة، والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار وطرق جديدة لأداء الأعمال. (الفاعوري ، 2005 : 3) .
- 6-الإبداع هو كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين . (أوكيل، 1991 : 111) .
- 7-الإبداع هو عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية ، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية جديدة، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها.(النمر ، 1992: 62)
- ومما تجدر الإشارة إليه هنا التفريق ما بين مفهوم الإبداع المشار إليه آنفا وبين مفهوم السلوك الإبداعي .
- فالسلوك الإبداعي هو ذلك السلوك أو التصرف المتميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل ، وليس بالضرورة أن ينتج عنه خدمات أو تقديم سلع جديدة (أبو جامع، 2009: 21)
- السلوك الإبداعي يشير إلى ذلك النوع من السلوك الإنساني الذي يستند إلى مزيج من القدرات والخصائص الشخصية والاستعدادات التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساسا للمشكلات ، ويملك مرونة في التفكير ، وأكثر إنتاجا وطرحا للأفكار، وأكثر قدرة على التواصل مع الآخرين ، ولديه إحساسا بأهمية ما يقوم به من أعمال . (مروان ، 1999: 121)، إذ أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية ، وبذا يظهر أن السلوك الإبداعي يسبق العملية الإبداعية بحد ذاتها ، المتمثلة في تطوير وتقديم شيء جديد، غير أنه يعمل على تمهيد وتعبيد الطريق للعملية الإبداعية .كما أن السلوك الإبداعي عادة ما يتمثل في التصرفات الإيجابية في مواقع العمل ، والتي منها :
- إنتاج وتقديم الأفكار والحلول ، تبني افكار الآخرين وإعادة صياغتها ، التفاعل والتواصل مع الآخرين ، وعبر وسائل التواصل المختلفة ، إجراء الاتصالات وسهولة الحصول على المعلومات وبثها واسترجاعها ، تحليل المواقف والمشكلات وتقييم الأوضاع ، واتخاذ القرارات، طرح وتقديم البدائل والحلول والمقترحات المختلفة .

وهكذا يلاحظ أن السلوك الإبداعي يتضمن أكثر من مجرد الطلاقة الفكرية والانفتاح على أفكار ورؤي وتجارب الآخرين ، ليصل إلى عناصر أخرى أكثر عمقا مثل القدرة على تحسس المشاكل وتحليلها ، والقدرة على إيجاد حلول جديدة ، والقدرة على الانفتاح والتواصل مع الآخرين .

ومما سبق يمكننا القول بأنه لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين والدارسين ، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الخاصة جدا لهذا الجانب ، ولكن وبالرغم من تنوع هذه التعريفات ، وتناولها للإبداع من أكثر من جانب، إلا أنه تجمعها رؤية يمكن النظر من خلالها للإبداع على أنه عملية مركبة تتضمن مجموعة من الجوانب ، هي :

1- جانباً عقلياً . 2- جانباً انفعالياً . 3- جانباً سلوكياً .

فالجانب العقلي هو ما يعرف بالتفكير الإبداعي ، أي التفكير حيال الظواهر والأحداث والمواقف بطريقة غير اعتيادية (جديدة) ، ومن ثم فإن هذا التفكير يعمل على توليد شحنات انفعالية وجدانية ، مثل : السرور والارتياح ، والخوف والقلق ، والانزعاج التوتر ، ... الخ ، وبالتالي قد يتمثل الجانبان السابقان في سلوك إبداعي ، يكون ظاهراً للآخرين ومهيئاً بطبيعة الحال في عمل (نتاج) إبداعي محدد، مثل اكتشاف ، أو اختراع ، أو إضافة مثمرة ، أو عمل فني ، وغيرها من صور الإبداع الانساني ، التي لا حد لها ولا يمكن حصرها في مجال محدد من مجالات المعرفة الإنسانية .

وبالنظر إلى مجموعة الجوانب السابقة التي تشكل العملية الإبداعية ، يمكنني تبني هذا التعريف ، الذي ينظر للإبداع على أنه: عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية ، تجعله قادراً على الإتيان بشيء جديد ذو قيمة له ولعمله ولمؤسسته وللمجتمع ، وقد يتعلق هذا الشيء بفكرة أو أسلوب أو سلوك جديد، وتمثلاً في بعض القدرات كالقدرة على حل المشكلات بطرق جديدة غير مألوفة ، والقدرة على التواصل المثمر مع الآخرين والقدرة على إنتاج أفكار بأسلوب جديد ،... الخ.

عناصر الإبداع :

تشير عناصر الإبداع إلى مجموعة القدرات التي يلزم توفرها للشخص حتى يسلك سلوكاً إبداعياً، ومن تم يكون مبدعاً ويستطيع أن يقدم إبداعات في مجالات عمله ومجالات الحياة بالعموم، وقد حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية التي يتميز بها الشخص المبدع ، وتم حصرها في القدرات الأساسية الآتية : (الطلاقة، والمرونة، والأصالة ، والحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل والربط ، الخ) ، وعلى ضوء البحوث المتتالية والتحليلات العاملية المختلفة أصبح ينظر إلى كل قدرة من قدرات الإبداع على أنها قدرة مركبة، بمعنى أن هناك أكثر

من قدرة نوعية للطلاقة، وكذلك للمرونة، كما أصبح للأصالة على ضوء التعريفات الإجرائية الجديدة أبعاد متعددة. وفيما يلي تفصيل لقدرات الإبداع الأساسية وذلك على النحو الآتي :

1-الطلاقة (سهولة توليد الاستجابات أو الأفكار): "والقدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة ، وذلك إذا ما قورنت عملية الإستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبداعي حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوى التفكير التقليدي (عبد الفتاح ، 1995 : 65) ، وبالتالي فإن الشخص المبدع يتميز بسهولة وسرعة وكمية في إنتاج الأفكار التي يمكن أن يقترحها بالنسبة لمشكلة أو موضوع ما . وهي أيضاً قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات (رموز - أعداد - أشكال - كلمات - أفكار...) المناسبة التي تتمثل فيها بعض الشروط الخاصة خلال فترة زمنية معينة. وهناك عوامل متعددة للطلاقة أهمها: (الطلاقة التعبيرية ، الطلاقة الفكرية ، طلاقة الكلمات أو الطلاقة اللفظية ، طلاقة التداعي) .

2- المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (الشيبني ، 1997، 91)، و توليد افكار متنوعة مع تحويل الموقف ومتطلباته للحل الصحيح ، وتغيير الوجهة العقلية أو التنوع في الأفكار ، وتقاس بتنوع الإجابات المقدمة للموقف في زمن محدد، وتحدد بنوعين رئيسيين، هما: المرونة التكيفية، والمرونة التلقائية.

3- الأصالة: "وتعنى إنتاج ما هو غير مألوف ، وما هو بعيد المدى، ما هو ذكي حاذق من الاستجابات ، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق ، وكذلك غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية ، وهناك مقياس شائع للفكرة الأصيلية وهو أن تكون نافعة اجتماعيا (الفاعوري ، 2005 : 21) .

4- المخاطرة : وهي أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك. (النمر ، 1992 : 64) .

5-الحساسية للمشكلات : " ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة ، وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة ، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا " (جروان ، 2002 : 157)، وهذا الأمر يعنى أن بعض الأفراد يكونون أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها في الموقف ، ولا شك أن

اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حلا لها ، و يرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو شاذة أو محيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات حولها ، كما أن الاشخاص الذين تزداد حماسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق .

وهذه العناصر التي بنت عليها الباحثة الدراسة فيما يخص المحور الثاني (الإبداع) .

مقومات الإبداع : للإبداع مقومات أساسية يستند عليها ، ومن أهمها :

1- توفر قدر كاف من الحرية ، فلا إبداع بلا حرية ، والصلة بين الإبداع والحرية صلة بين النتيجة والمقدمة ، بين الغذاء والكائن الحي ، فإذا كان الإبداع عطاءً جديداً نافعا في ميدان إنساني ما ، فهذا العطاء وذلك الثراء للحياة الإنسانية فضاؤه الحرية . الإبداع الحر لا ينبع إلا من الذات الحرة ، من النفس التواقية المغرمة بالكشف عن المجهول وتجاوز المعلوم . ومن منطلق أن الإبداع إنما هو توق للأفضل وتجاوز لما هو كائن ، فهو يتطلب أن يكون الفرد متحرراً من كل القيود التي من شأنها أن تحد من انطلاقته . فالحرية دعامة أساسية لبناءات جديدة ومتجددة ، والطبيعة الديناميكية للمبدع تجعل منه فرداً ثائراً على الواقع المتردي ، ويضيق بكل ما يحاصر عقله ويقيد حركته ، ويضيق بقيود الوسط الذي يعيش فيه .

2- الذكاء ، حيث يري بعض العلماء في هذا الجانب ، أن الذكاء شرط للإبداع ، في حين يرى فريق ثان من العلماء بأن القدرات العقلية المرتبطة بالإبداع تختلف عن القدرات العقلية المرتبطة بالذكاء ، حيث يرون أن القدرات الإبداعية تنتمي إلى نمط التفكير المتباعد ، بينما قدرات الذكاء إلى نمط التفكير التقاربي ، وإن كانت الدراسات الحديثة قد بينت أن العلماء قد وصلوا جهودهم نحو معرفة وتحديد العلاقة بين كل من الإبداع والذكاء ، واستطاعوا أن يثبتوا إن العلاقة بينهما هي علاقة مثلية ؛ بمعنى أن الفرد المبدع يتمتع عادة بنسبة ذكاء عالية ، وأن أصحاب الذكاء المرتفع ليس بالضرورة أن يتمتعوا بقدرات إبداعية . (الهويدي ، 2004 : 42) .

3- الدافعية ، إن للدافعية أثر كبير على الإبداع ، حيث تعمل لدى الشخص على إظهار العمل الإبداعي ، أي أنها تدفعه للسلوك الإبداعي . وتصاحب الدافعية انفعالات وتوترات نفسية تجعل الفرد لا يستقر ولا يهدأ إلا بإنجاز العمل الإبداعي ، ومن ثم يعمل الإبداع على إشباع حاجة إنسانية هامة عند الفرد تتمثل في تحقيق ذاته .

4- القدرة على التخيل ، حيث يعمل التخيل على دفع الفرد إلى البحث عن علاقات جديدة بين الأشياء، وبواسطة القدرة على التخيل يستطيع الفرد أن يوظف المعاني والأفكار، ويجد لها علاقات ووظائف جديدة لم تكن موجودة أصلا .

5- أساليب التعلم ، حيث يتحصل الفرد عن طريق التعلم على الكثير من المعلومات والمفاهيم والحقائق، ويتلقى الكثير من المعارف والمهارات التي تعتبر ضرورية للإبداع .

كما أن المتبصر في العلمية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، "ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وهي عصب هذه العملية كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق هي جل العملية الإبداعية ، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ، ولا يمكن جعله نمطا تفكيريا وأسلوب عمل مميز ، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة والاستمرارية إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح ؛ وبالتالي فإن المعرفة هي أساس (الفاعوري ، 2005 :45)س وجوهر التفكير الإبداعي.

الإطار المنهجي للدراسة:

منهج الدراسة: انتهجت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في دراسته طبيعة عناصر المسألة البحثية وأبعادها المختلفة ، وهو بحث ميداني ، يوضح العلاقة بين مجموعة المتغيرات الواردة بالفرضيات وقد تم التركيز من خلال هذا المنهج على جانبين مكملين لبعضهما البعض ، وذلك على النحو الآتي :

- أ.الجانب التوثيقي المكتبي (مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات المتوفرة ، وذات الصلة).
- ب.الجانب الميداني(الاعتماد على جمع البيانات ميدانيا بواسطة استبيان تم تصميمه لأغراض الدراسة وتغطية جوانبها المختلفة ، وتم القيام بإجراء صدق تحكيمي للاستبيان وذلك من خلال عرضه على عدد من اعضاء هيئة التدريس والمختصين والمهتمين بالموضوع.
- مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في أفراد القوى العاملة (موظفي وموظفات) بمدارس وأقسام وأدارات ومراكز الأكاديمية الليبية (طرابلس)، والبالغ عددهم الأجمالي (280) موظف وموظفة ، حيث تم توزيع عدد (180) صحيفة استبيان، وتم الحصول على (169) صحيفة، أخضعت للتحليل (155) صحيفة ، أي ما نسبته (55.3%) .

أداة البحث :

تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات من عينة البحث، وقد اشتملت على ثلاثة أقسام، (القسم الأول ويتعلق بخصائص عينة البحث، القسم الثاني ويتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، القسم الثالث ويتعلق بعناصر الإبداع لدى أفراد القوى العاملة) .
وقد تم قياس ثبات الأداة (الاستبيان) عن طريق احتساب معامل (الفا كرونباخ) لجميع فقرات الاستبيان، وذلك حسب ما هو وارد بالجدول التالي :

جدول رقم (2)

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	41

حيث نلاحظ أن قيمة معامل الفا كرونباخ تساوي (0.941) وهي قيمة مرتفعة ، وأن عدد العناصر هو (41) عنصر . ومن المعروف أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة . وأن المقياس يتسم بالاستقرار وعدم تنفضه مع نفسه .

حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية، تناولت هذه الدراسة متغيرين أساسيين هما: القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير الكاريزمي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)، والإبداع بعناصره: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات) .
-الحدود المكانية والزمنية : اقتصرت الدراسة على أفراد القوى العاملة (الموظفين والموظفات بالأكاديمية الليبية -طرابلس)، وطبقت هذه الدراسة خلال الربع الأول من 2014م .

عرض النتائج ومناقشتها

1 عرض وتحليل البيانات الاولية للدراسة

2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

3 التحقق واختار فرضيات الدراسة

1-عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة:

أ.توزيع عينة الدراسة حسب: العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المستوى الوظيفي .

جدول رقم (2)

المتغير	المسمى	التكرار	النسبة
1- العمر:	-أقل من 25 سنة	38	21%
	-من 26 إلى 35 سنة	43	24%
	-من 36 إلى 45 سنة	31	17%
	-من 46 إلى فأكثر	43	24%
2- المؤهل العلمي:	-تعليم متوسط	24	15.5%
	-تعليم ثانوي	30	19.4%
	-دبلوم عالي	47	30.3%
	-بكالوريوس ، ليسانس	45	29%
	-ماجستير ودكتوراه	9	5.8%
3- التخصص العلمي:	-علوم إدارية ومالية	46	29.7%
	-علوم قانونية	17	11%
	-علوم اقتصادية	28	18.1%
	-علوم الهندسة	33	21.3%
	-علوم الحاسوب	17	11%
	-علوم أساسية	2	1.3%
	-علوم سياسية	5	3.2%
	-علوم اجتماعية	6	3.9%
	-لغة انجليزية	1	0.6%
4-الجنس	-أنثى	90	58%
	-ذكر	65	42%
5-سنوات الخبرة	-من سنة إلى 3 سنوات	44	28.4%
	-من 4 إلى 6	24	15.5%
	-من 7 إلى 9	70	45.2%
	-من 10 إلى 12	9	5.8%
	-من 13 إلى 15	8	5.2%
	-من 16 إلى 18	0	0%
	-أكثر من 18 السنة		

من البيانات الواردة بالجدول السابق ، والخاص بالخصائص الشخصية لأفراد العينة، يتضح ما يلي:

من حيث الفئات العمرية لعينة البحث نجد أن أكبر نسبة كانت للفئة المحصورة ما بين (26 حتى 35 سنة) وأيضا الفئة العمرية من (46 فأكثر) ، ثم الفئة الأقل من 25 سنة وأخيرا الفئة من (36 إلى 45 سنة) . ومن حيث المؤهلات العلمية لعينة البحث نجد أن أكبر نسبة كانت لحملة الدبلومات العالية ثم الشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس) ، ثم التعليم الثانوي والتعليم المتوسط ، في حين كانت أقل النسب لذوي المؤهلات العليا (الماجستير والدكتوراه) . ومن حيث نوع التخصصات العلمية لعينة البحث نجد أن أكبر نسبة كانت لذوي التخصصات الإدارية والمالية يليها التخصصات الهندسية ، ثم التخصصات الاقتصادية ، فالقانونية والعلوم الأساسية ، ومن حيث جنس مفردات العينة فقد كانت النسب الأعلى للأنثى ثم الذكور . ومن حيث سنوات الخبرة فنلاحظ أن أعلى نسبة كانت لمن لديهم سنوات خبرة من (7 إلى 9 سنوات) يليها من (سنة إلى 3 سنوات) ثم من (4 إلى 6 سنوات) وأخيرا لمن لديهم سنوات خبرة من (10 إلى 18) سنة .

2-أ / استجابة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الخاص بأبعاد القيادة التحويلية البعد الأول : الجاذبية أو التأثير الكاريزمي) :

جدول رقم (3)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1	رئيسي في العمل ينال اعجاب الجميع	33	47	60	9	6	2.40	1.101	3	لا يتوفر
2	أنه يملك خصائص ومواصفات تجعل منه قدوة	29	44	69	9	4	2.45	0.947	1	لا يتوفر
3	لديه القدرة على التأثير في الآخرين بشكل طبيعي	35	42	55	20	20	2.44	1.039	2	لا يتوفر
4	أنه محل ثقة وتقدير الجميع	36	26	92	1	0	2.37	0.846	4	لا يتوفر
							2.415	0.965		لا يتوفر

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الجاذبية أو التأثير المثالي)

لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.415) وبانحراف معياري قدره (0.965)، وفي هذا ما يدل على أن رؤوسائهم في العمل غير متوفر لديهم هذا البعد الهام من أبعاد القيادة التحويلية.
البعد الثاني: التحفيز الملهم) :

جدول رقم (4)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1	أنه يعمل على دمج أهداف العمل بأهداف تابعيه	36	24	75	17	3	2.529	1.027	3	لا يتوفر
2	أنه يعبر عن تقديره للمرؤوسين عند أدائهم للعمل	42	33	68	12	0	2.322	0.959	4	لا يتوفر
3	لديه القدرة على إلهام المرؤوسين بالمساندة المستتيرة	21	26	98	5	5	2.658	0.871	2	متوفر إلى حد ما
4	نستلهم منه الكثير من الأفكار والخبرات في العمل		13	78	23	5	2.664	1.088	1	متوفر إلى حد ما
	الاجمالي						2.60	0.986		متوفر إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (بالبعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في التحفيز الملهم) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.60) وبانحراف معياري قدره (0.986) ، وفي هذا ما يدل على أن رؤوسائهم في العمل يتوفر لديهم قدر متوسط من هذا البعد .

البعد الثالث : (الإستنارة الفكرية) :

جدول رقم (5)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1	لديه القدرة على حث المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم	42	21	81	11	0	2.393	0.963	4	غير متوفر
2	يعمل على تشجيع المرؤوسين نحو التجديد والإبداع في العمل	7	66	33	26	23	2.948	1.172	1	متوفر إلى حد ما
3	أنه يهتم بما يقترحه المرؤوسين ويأخذ ذلك بعين الاعتبار	5	53	71	26	0	2.761	0.765	2	متوفر إلى حد ما
4	يولى الكثير من الاهتمام والاحترام لأفكار المرؤوسين ويقدرها	25	37	61	32	0	2.645	0.985	3	متوفر إلى حد ما
	الاجمالي						2.686	0.971		متوفر إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة (بالبعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثل في الإستثارة الفكرية) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.686) وبانحراف معياري قدره (0.971) ، وفي هذا ما يدل على أن رؤوسائهم في العمل يتوفر لديهم قدر متوسط من هذا البعد .

البعد الرابع: الاعتبار أو الأهتمام الفردي) :

جدول رقم (6)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1	أنه يعمل على وضع المرؤوسين في الصورة دائما	1	65	60	29	0	2.754	0.758	4	منوفر إلى حد ما
2	أنه يهتم كثيرا بقضايا ومشاكل المرؤوسين في العمل	6	32	64	53	0	3.058	0.839	3	منوفر إلى حد ما
3	أنه يراعي احتياجات ورغبات المرؤوسين ويحرص على تحقيقها	1	15	68	30	23	3.148	1.166	2	منوفر إلى حد ما
4	أنه يسعى لتحقيق مصالح المرؤوسين قبل مصالحه الذاتية	4	91	36	24	0	3.516	0.784	1	متوفر بشكل كبير
	الإجمالي						3.119	0.886		متوفر إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (بالبعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في الإعتبار أو الاهتمام الفردي) لمفردات عينة الدراسة بلغ (3.119) وبانحراف معياري قدره (0.886) ، وفي هذا ما يدل على أن رؤوسائهم في العمل يتوفر لديهم قدر متوسط من هذا البعد .

2/ب-استجابة مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الخاص بعناصر الإبداع لدى الأفراد:

العنصر الأول : (عنصر الطلاقة)

جدول رقم (7)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1	أمتلك القدرة على تقديم حلول كثيرة للمشكلة الواحدة	3	20	76	56	0	3.193	0.784	1	متوفر إلى حد ما

2	أمتلك قدرة لغوية للتعبير عن أفكار	30	58	63	4	0	2.645	0.783	3	متوفر إلى حد ما
3	اجيد التعبير عن ما يدور في رأسي من أفكار	30	32	69	4	0	2.432	0.829	4	غير متوفر
4	لدى القدرة على انتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ المترادفة	26	10	111	8	0	2.657	0.815	2	متوفر إلى حد ما
	الاجمالي						2.731	0.802		متوفر إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (عناصر الإبداع : عنصر الطلاقة) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.731) وبانحراف معياري قدره (0.802) ، وفي هذا ما يدل على أن عنصر الطلاقة متوفر إلى حد ما، أي بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة البحث.

العنصر الثاني: (عنصر المرونة)

جدول رقم (8)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1	لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا متعددة	19	36	90	10	0	2.587	0.787	3	غير متوفر
2	لدى القدرة على الانتقال من فكرة ألى أخرى بتلقائية	4	59	80	12	0	2.645	0.661	2	متوفر إلى حد ما
3	لدى القدرة على تقبل أفكار وآراء الآخرين عندما اقتنع بها	26	76	44	9	0	2.232	0.796	4	غير متوفر
4	لدى القدرة عل تغيير مواقفي عندما يتبين لي عدم صحتها	32	57	38	19	0	3.380	0.933	1	متوفر إل حد ما
	الاجمالي						2.711	0.844		متوفر إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (عناصر الإبداع : عنصر المرونة) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.711) وبانحراف معياري قدره (0.844) ، وفي هذا ما يدل على أن عنصر المرونة متوفر بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة البحث.

العنصر الثالث : (عنصر الأصالة)

جدول رقم (9)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	أتميز بقدرتي على التجدد	1	85	46	23	0	2.587	0.745	4	غير متوفر
2	لدى القدرة على إنجاز أعمالي بشكل متجدد	45	11	49	50	0	2.671	1.206	2	متوفر إلى حد ما
3	أميل إلى أحداث تغييرات في الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	29	24	69	29	3	2.664	1.033	3	متوفر إلى حد ما
4	لا أميل التقييد في حل مشكلات العمل	26	26	76	27	0	2.671	0.959	1	متوفر إلى حد ما
	الاجمالي						2.648	0.983		متوفر إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بمحور (عناصر الإبداع : عنصرة الأصالة) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.648) وبانحراف معياري قدره (0.983) ، وفي هذا ما يدل على أن عنصر الأصالة متوفر إلى حد ما، أي بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة البحث.

العنصر الرابع : (عنصر المخاطرة)

جدول رقم (10)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1	أبادر عادة بتقديم الأفكار حتى لو لم يطلب مني	45	33	44	33	0	2.419	1.121	2	غير متوفر
2	لدى القدرة على تحمل نتائج أي عمل أقوم به	51	15	88	1	0	2.251	0.929	3	غير متوفر
3	أمتلك القدرة على الدفاع عن أفكاري وآرائي	45	47	62	1	0	2.122	0.840	4	غير متوفر
4	لدى القدرة على مواجهة أي موقف من مواقف العمل	26	41	85	3	0	2.438	0.838	1	غير متوفر
	الاجمالي						2.307	0.932		غير متوفر

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (عناصر الإبداع : عنصرة المخاطرة)) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.307) وبانحراف معياري قدره (0.932) ، وفي هذا ما يدل على أن عنصر المخاطرة غير متوفر بشكل كاف لدى أفراد عينة البحث.

العنصر الخامس : (عنصر الحساسية للمشكلات)

جدول رقم (11)

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الاحراف المعياري	الترتيب	الرأي السائد
1	لدى قدرة على توقع المشكلات والاختلالات قبل وقوعها	27	52	50	26	0	2.438	0.840	3	غير متوفر
2	لدى القدرة على ملاحظة وتحسس المشكلات والاحترافات في العمل	29	10	112	0	0	2.587	0.820	1	غير متوفر
3	فضولي يجعلني أبحث عن أسباب المشكلات والاحترافات بشكل تلقائي	45	14	72	24	0	2.483	1.071	2	غير متوفر
4	أعمل على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	45	19	90	1	0	2.303	0.900	4	غير متوفر
							2.452	0.907		غير متوفر
							الاجمالي			

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين ان قيمة المتوسط الحسابي الموزون الاجمالي للفقرات الخاصة بمحور (عناصر الإبداع : عنصرة الحساسية للمشكلات) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.452) وبانحراف معياري قدره (0.907) ، وفي هذا ما يدل على أن هذا العنصر غير متوفر لدى أفراد العينة بشكل كاف.

3-التحقق واختار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (12)

	عنصر الحساسية للمشكلات	عنصر المخاطرة	عنصر الأصالة	عنصر المرونة	عنصر الطلاقة
بعد الجاذبية	Pearson Correlation	0.647	0.579	0.0.479	0.400
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.020
	N	155	155	155	155
بعد التحفيز الملهم	Pearson Correlation	0.683	0.602	0.512	0.356
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001
	N	155	155	155	155
بعد الإستشارة الفكرية	Pearson Correlation	0.536	0.512	0.491	0.369
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.001
	N	155	155	155	155
بعد الاهتمام الفردي	Pearson Correlation	0.358	0.330	0.309	0.241
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.024
	N	155	155	155	155

من خلال الجدول السابق يتبين أن :

- 1- قيمة معامل الارتباط بين بعد (الجاذبية أو التأثير الكاريزمي) وعنصر (الطلاقة) يساوي (0.400) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 2- قيمة معامل الارتباط بين بعد (الجاذبية أو التأثير الكاريزمي) وعنصر (المرونة) يساوي (0.228) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 3- قيمة معامل الارتباط بين بعد (الجاذبية أو التأثير الكاريزمي) وعنصر (الاصالة) يساوي (0.479) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ، ويقترب من المتوسط ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 4- قيمة معامل الارتباط بين بعد (الجاذبية أو التأثير الكاريزمي) وعنصر (المخاطرة) يساوي (0.583) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي متوسط ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 5- قيمة معامل الارتباط بين بعد (الجاذبية أو التأثير الكاريزمي) وعنصر (الحساسية للمشكلات) يساوي (0.646) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي متوسط ، ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 6- قيمة معامل الارتباط بين بعد (التحفيز الملهم) وعنصر (الطلاقة) يساوي (0.356) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ومما يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 7- قيمة معامل الارتباط بين بعد (التحفيز الملهم) وعنصر (المرونة) يساوي (0.279) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 8- قيمة معامل الارتباط بين بعد (التحفيز الملهم) وعنصر (الأصالة) يساوي (0.512) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي متوسط مما يدل على وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 9- قيمة معامل الارتباط بين بعد (التحفيز الملهم) وعنصر (المخاطرة) يساوي (0.602) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي متوسط ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 10- قيمة معامل الارتباط بين بعد (التحفيز الملهم) وعنصر (الحساسية للمشكلات) يساوي (0.683) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي متوسط ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 11- قيمة معامل الارتباط بين بعد (الإستثارة الفكرية) وعنصر (الطلاقة) يساوي (0.369) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف، ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .
- 12- قيمة معامل الارتباط بين بعد (الإستثارة الفكرية) وعنصر (المرونة) يساوي (0.207) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ، ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

13-قيمة معامل الارتباط بين بعد (الإستثارة الفكرية) وعنصر (الأصالة) يساوي (0.491) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ، و وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

14-قيمة معامل الارتباط بين بعد (الإستثارة الفكرية) وعنصر (المخاطرة) يساوي (0.512)، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي متوسط ، ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

15-قيمة معامل الارتباط بين بعد (الإستثارة الفكرية) وعنصر (الحساسية للمشكلات) يساوي (0.536) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي متوسط ، و وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

16-قيمة معامل الارتباط بين بعد (الاهتمام والاعتبار الفردي =) وعنصر (الطلاقة) يساوي (0.241) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

17-قيمة معامل الارتباط بين بعد (الاهتمام والاعتبار الفردي) وعنصر (المرونة) يساوي (0.190) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

18-قيمة معامل الارتباط بين بعد (الاهتمام والاعتبار الفردي) وعنصر (الأصالة) يساوي (0.309) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

19-قيمة معامل الارتباط بين بعد (الاهتمام والاعتبار الفردي) وعنصر (المخاطرة) يساوي (0.330) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

20-قيمة معامل الارتباط بين بعد (الاهتمام والاعتبار الفردي) وعنصر (الحساسية للمشكلات) يساوي (0.358) ، وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي ضعيف ووجود ارتباط معنوي بين المتغيرين .

نتائج الدراسة: على ضوء تحليل النتائج واختبار الفرضيات وتفسيرها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1-إن بعد (الجاذبية أو التأثير الكاريزمي) لا يتوفر بشكل كاف لدى فئة الرؤساء (مدراء الإدارات وعمداء المدارس والأقسام العلمية) بالأكاديمية الليبية .

2-إن الأبعاد : (التحفيز الملهم)، و(الاستثارة الفكرية)، و (الاهتمام الفردي) متوفرة بدرجة متوسطة (إلى حد ما) لدى فئة الرؤساء (مدراء الإدارات وعمداء المدارس والأقسام العلمية) بالأكاديمية الليبية .

3-إن العناصر: (الطلاقة)، (المرونة)، (الأصالة) متوفرة بدرجة متوسطة في أفراد عينة البحث .

- 8- إن العناصر: (المخاطرة)،(الحساسية للمشكلات) غير متوفرة بشكل كاف في افراد عينة البحث
- 10-إن معامل الارتباط بين بعد التأثير الكاريزمي وعنصرى (الطلاقة والمرونة) كان طرديا ضعيف .
- 12- إن معامل الارتباط بين التأثير الكاريزمي والعناصر (الأصالة، والمخاطرة والحساسية للمشكلات) كان طرديا متوسط
- 15-إن معامل الارتباط بين بعد التحفيز الملهم وعنصرى (الطلاقة والمرونة) كان طرديا ضعيف
- 17- إن معامل الارتباط بين التحفيز الملهم والعناصر (الأصالة والمخاطرة، والحساسية للمشكلات) كان طرديا متوسط
- 20- إن معامل الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية والعناصر (الطلاقة والمرونة والأصالة) كان طرديا ضعيف.
- 23- إن معامل الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية وعنصرى (المخاطرة والحساسية للمشكلات) كان طرديا متوسط.
- 25-إن معامل الارتباط بين بعد الاعتبار الفردي والعناصر (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والمخاطرة، والحساسية للمشكلات) كان طرديا ضعيف.
- 26-إن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا على عناصر الأبداع لدى الأفراد كان لبعد التحفيز الملهم ، يليه بعد التأثير الكاريزمي (بالرغم من أن هذا البعد لا يتوفر بشكل كاف لدى الرؤساء)، ثم بعد الاستثارة الفكرية، و جاء بعد الاعتبار الفردي في الترتيب الأخير في قوة تأثيره على عناصر الأبداع .

توصيات الدراسة:

- اعتمادا على النتائج السابقة ، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- 1- الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتكليف القيادات الإدارية في الأكاديمية توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم ، وأن يتم تضمين تلك الخصائص ضمن معايير عملية الاختيار والترشيح لتولى مناصب قيادية .
- 2- التوجه نحو البرامج التدريبية وورش العمل والمؤتمرات واللقاءات العملية المتخصصة لتنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية الحالية بمختلف مستوياتها بالأكاديمية ، لتعزيز عناصر القيادة التحويلية والتركيز على مداخلها وممارساتها ، وبيان أهمية هذا النمط من القيادة وأثره على أداء الأفراد وجعلهم يؤدون أعمالهم بدرجات كبيرة من الإبداع والأبتكار . وتعزيز عناصر القيادة التحويلية

- 3- التوجه نحو إتاحة فرص التدريب للموظفين والموظفات بالأكاديمية ، وبما يساهم في إظهار وتنمية سلوكهم الإبداعي .
- 4- السعى نحو إرساء ثقافة تنظيمية تعاونية بالأكاديمية تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية ، وذلك بتشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وافكارهم والعمل بروح الفريق الواحد وتحمل المسؤولية ، واحترام قيم العمل والإنجاز .
- 5- العمل على توعية الأفراد بجوانب الإبداع المختلفة لديهم وتمكينهم من معرفة قدراتهم الإبداعية وحثهم على الوصول لمعدلات أداء عالية .
- 6- التركيز على أنظمة تحفيز تساهم في خلق نوع من التنافس، وتحت على إظهار الأفراد لأفضل ما لديهم ، وتعزيز أدائهم والوصول بهم إلى سلوكيات إبداعية .

مراجع الدراسة :

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

- 1- فيليب باولر ، ترجمة هدى فؤاد ، القيادة ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2007 .
- 2- إبراهيم الفقي ، أسرار قادة التميز ، سلسلة إصدارات بميك: مركز الخبرات المهنية للإدارة (5) ، القاهرة ، 1996
- 3- بيتر دراكر ، ترجمة محمد عبد الكريم ، الإدارة : المهام-المسؤوليات - التطبيقات ، القاهرة ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1995
- 4- جيمس كوزيس ، باري بورنز ، ترجمة جورج خوري ، تحديات الزعامة ، عمان ، مركز الكتب الأردني ، 1989.
- 5- وارن بينيس ، ترجمة هشام عبد الله ، القيادة الإدارية : آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين ، عمان ، دار البشير للنشر والتوزيع ، 1996
- 6- طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة : مكتبة غريب ، 1992 .
- 7- محمد بن عبد الله البرعي ، محمد بن إبراهيم التويجري ، معجم المصطلحات الإدارية ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، 1993 .
- 8- أحمد الخطيب ، وآخرون ، تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، عمان ، 1998 .
- 9- إبراهيم بن عبد الله المنيف ، تطور الفكر المعاصر ، الرياض : آفاق الإبداع للنشر والاعلام ، 1999 .
- 10- السيد عليوة ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، القاهرة ، دار السماح ، 2001 .
- 11- علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، القاهرة ، دار غريب للنشر والتوزيع ، 1996 .
- 12- سيد الهواري ، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1996.
- 13- وارن بينيس ، ترجمة هشام عبد الله ، القيادة الإدارية : آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين ، عمان ، دار البشير للنشر ، 1996 .
- 14- خليل الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، بغداد ، دار الميسرة للتوزيع والطباعة ، 1999 .
- 15- سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004.

- 16-مصرى عبد الحميد حنورة ، الابداع : من منظور تكاملي ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، 1997 .
- 17-محمد عابد الجابري ، بنية العقل العربي : دراسة نقدية لنظم المعرفة في الثقافة العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 2004.
- 18-فتحي عبد الرحمن مروان ، الابداع ، عمان ، دار الفكر ، 2002 .
- 19-نادية حبيب أيوب ، العوامل المؤثرة علي السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية ، مجلة الإدارة العامة مج 40، ع1 ، 2000.
- 20-زيد الهويدي ، الابداع : ماهيته ، اكتشافه ، تدميته ، العين ، دار الكتاب الجامعي ، 2004.
- 21-رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الابداع التنظيمي ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 .
- 22-محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، د.م.ج، الجزائر، ط:11، 1991.
- 23-فتحي عبدالرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، الامارات العربية المتحدة ، دار الكتاب الجامعي ، 1999 .
- 24-جيرالد جرنبيرج ، روبرت بارون . إدارة السلوك في المنظمات .ترجمة رفاعي محمد ،اسماعيل بسيوني .. الرياض : دار المريخ ، 2004

ثانيا : الدوريات

- 1- يوسف عب المعطى مصطفى ، أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ع (7) ، السنة الخامسة ، يوليو 2002
- 2- شفاء محمد حسون ، سهير عادل حامد ، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع (83) ، جامعة بغداد ، 2010.
- 3- فضل الفضلي ، العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، مج (15) ، ع (2) . 2003 .
- 4- سعود النمر ، الإبداع الإداري : دراسة سلوكية ، مجلة المدير العربي ، ع (117) ، 1992.
- 5- عبد المحسن نعساني ، اختبار أبعاد لقيادة التحويلية في الإبداع الإداري ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، ع (1) ، مج (30) ، 2008
- 6- أيمن عودة العاني ، أثر القيادة التحويلية على المواضبة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (9) ، ع (2) ، 2013.

- 7- طاهر محسن الغالي ، السيد وائل محمد ، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي ، مجلة دراسات إدارية ، مج (3) ، ع (6) ، كانون الأول 2010.
- 8- نبيل عبد الفتاح ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة مسقط ، 1995 .
- 9- هاشم الشيني ، الإبداع : ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه ، مجلة التنمية الإدارية ، القاهرة ، ع (75) ، 1997
- ثالثا : المؤتمرات والندوات :**

- 1- ماجد محمد صالح سليمان ، محمد عبد الوهاب العزاوي ، أحمد سليمان الجرجري ، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل ، المؤتمر العلمي الدولي الثامن ، جامعة الزيتونة الأردنية ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 02-01-2010
- 2- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع ، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسات التربوية الأردنية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 2009 .
- 3- سعد بن مرزوق العنبي ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث : إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، جدة ، 18-19 صفر 1426 هـ .

رابعا : رسائل الماجستير :

- 1- محمد إبراهيم خليل العطوي ، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010
- 2- حافظ الغزالي ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
- 3- ناصر بن عبد الله آل عيد ، القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، 2006.
- 4- محمد العازمي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2006 .
- 5- عادل الشقحاء ، علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.

6-غادة العنقري ، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤسين : دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2001 .

7- محمد كريم حسني خلف ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2010 .

المراجع الأجنبية :

1-Burns.G.M.(1978) : Leadership.New York . Haper Row.

2-Torfino. A. (2000) . Transformational Leadership : Moving Total Quality Management to world-Class organizations “ . International Nursing Review. 47.232-242.

3-Conger. M. (2002) . Leadership : Learning to share the Vision , Organizational Dynamics-winter. 19 (3) : p.17.

4-Murphy . L. (2005) . transformational Leadership : A Caseading Chain eaction Journal of Nursing Management Vol. 13, No. 1 .

5-Rich Hein, How to apply Transformational Leadership at your Company, wed.june,19-2013: www.CIO.com .

6-Jones, P. (2002) , When successful Products Prevent strategic innovation , Design-management journal , Vol.13,No. 2.