

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال



أثر القيادة التحويلية على القدرات الإبداعية لرؤساء الأقسام لدى بعض الجامعات السودانية

The Impact of Transformational Leadership on the Creative
Abilities of Department Heads in some Sudanese Universities

بحث نكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطلاب:

عماد محمد صبيح

اليزيد ايوب عباس

محمد حسين محمد بله

العفراء جلال ثابت

خديجة الطيب ابراهيم

إشراف الأستاذة/

مزاهر عبد الرحيم

1439هـ / 2017م

الإستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ^ص إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة، الآية ٣٢ ﴿٣٢﴾

الإهداء

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها فارتويت من ينبوع حبيها ورشفت من كأسات
عطفها وحنانها فرمتي لي زخراً
الأم الحبيبة،،

إلى من ظللني بكرم خلقه وإضاء لي طريق الحياة إلى من قاس مرارة الغربة والحرمات
من أجل تعلمنا منها أنت قد زرعت فأثمر زرعك وأنا أضع جهدي المتواضع هاؤلا بين
يريك حفظ الله
الاب الغالي،،

إلى خير سنر وأعز مدو... إلى من شاركوني حلو الحياة ومرها... إلى الورود المفعمة
بالعطر إلى من أتمنى لهم المستقبل الرخير
أخواتنا،،

إلى الزين لا طعم للحياة من وونك... أتمنى لك المستقبل الزاهر وحياة سعيدة
أخواننا

رمز الصداقة والمحبة والاخلص... الزين شاركوني سنوات وراستي
أصدقائنا،،

إلى الزين أناروا لنا الطريق...
أساترتنا،،

شكر وتقدير

بداية أشكر الله وحده على إتمام هذا العمل راجيين الله جل شأنه تحسين عاقبتنا في الأمور كلها.
الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلة في كلية الدراسة العليا لإتاحتها الفرصة لنا للنيل
من بحر علمها الزاخر.
والشكر الجزيل نقدة للأستاذة الفاضلة / مزاهر عبدالرحيم على نصائحتها وتوجيهاتها القيمة.
وأخص بالشكر أساتذتي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بقسم إدارة اعمال لهم مني كل
الامتنان والعرفان.
والشكر أجزله للأستاذة د.ظاهر احمد/د. ميسون على /أ. عبدالسلام ادم أ. احمد موسى اسماعيل
قاموا بتحكيم مقياس البحث.

المستخلص

هدف هذه الدراسة الى التعرف علي اثر القيادة التحويلية على القدرات الابداعية لي رؤساء اقسام في بعض الجامعات السودانية ولقد استهدفت هذه العينة رؤساء اقسام في بعض الجامعات السودانية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الاولية وذلك لي اختبار فرضيات الدراسة والاجابة على تساؤلات الدراسة .ووزعت عدد (70) استبانة على رؤساء اقسام من بعض الجامعات السودانية ، وتم استرداد عدد (65) بنسبة (92.8%) استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الاقسام من بعض الجامعات السودانية .واظهرت نتائج الدراسة ان خصائص القيادة التحويلية تؤثر بشكل ايجابي على القدرات الابداعية واخري لا تؤثر على القدرات الابداعية لدى رؤساء الاقسام في بعض الجامعات السودانية وتوصي الدراسة باجراء دراسات في مختلف الجامعات السودانية خارج ولاية الخرطوم وكذلك اجراء دراسات للقيادة التحويلية بكل ابعادها مع استخدام متغير معدل او متغير وسيط .

Abstract

This study aimed at identifying the impact of the transformational leadership on the creative abilities of heads of departments at some of Sudanese universities. The sample of the study consisted of heads of departments at some of Sudanese universities. The study adopted the descriptive analytical method, and the questionnaire tool was used to collect the primary data in order to test the hypothesis and find out answers for the questions of the study. (70) copies of the questionnaire were distributed to heads of departments at some of Sudanese universities (65) i.e. (92.8%) from them were got back. Findings of the study showed: some of the characteristics of the transformational leadership positively affect the creative abilities of heads of departments at some of Sudanese universities while other characteristics do not affect the creative abilities. The study recommends to conduct studies on various universities located abroad Khartoum State, conduct studies on the transformational leadership including all of its dimensions using a modified variable or mediate variable.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع	م
أ	الاستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر و التقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و- ط	فهرس الموضوعات	6
ي	فهرس الجداول	
ك	فهرس الملاحق	
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
1	المقدمة	1
2	فجوة البحث	2
3	أهداف البحث	
3	أهمية البحث	
4	الاهمية النظرية	
4	الاهمية التطبيقية	
5	الدراسات السابقة	
11	التعريفات الاجرائية	

الفصل الثاني: الإطار النظري		
13	المبحث الأول: القيادة	
13	تمهيد	
14	تعريف القيادة	
15	نظرية القيادة	
18	انواع القيادة	
19	القيادة التحويلية	
19	تمهيد	
20	تعريف القيادة التحويلية	
21	القيادة التحويلية والتبادلية	
22	عوامل القيادة التحويلية	
24	انماط القيادة التحويلية	
26	خصائص القائد	
26	التحديات التي تواجهه القيادة التحويلية فى المنظمات	
30	المبحث الثانى : الإبداع	
30	تمهيد	
30	تعريف الابداع	
31	الفرق بين الابداع والمصطلحات المتشابهة	

32	مستويات الابداع	
33	مهارات التفكير الابداعي	
40	التفكير الابداعي وخصائصه	
41	مهارات التفكير الابداعي	
الفصل الثالث: التحليل		
43	النظرية	
44	نموذج الدراسة	
45	الفرضيات	
45	منهجية الدراسة	
47	التحليل	
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات		
71	النتائج	
72	التوصيات	
الفصل الخامس: مناقشة النتائج		
74	مناقشة النتائج	
75	نقاط الضعف	
76	التاثيرات النظرية	
76	التاثيرات التطبيقية	

76	التوصيات للبحوث مستقبلية	
77	الخاتمة	
78	المصادر والمراجع	
82	الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة =)	(1-4)
49	البيانات الشخصية	(2-4)
52	يوضح التحليل العاملي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)	(3-4)
53	يوضح التحليل العاملي للمتغير التابع (القدرات الابداعية)	(4-4)
55	يوضح الإعتماضية	(5-4)
58	المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(6-4)
61	يوضح الإرتباطات بين متغيرات الدراسة	(7-4)
63	العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية	(8-4)
64	العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية	(9-4)
66	العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية	(10-4)
67	العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية	(11-4)
69	العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية	(12-4)
70	إختبار الفرضية	(13-4)

فهرس الملحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
82	خطاب الاستبيان	(1)
89	قائمة بأسماء المحكمين	(2)

الإطار العام للبحث

المقدمة:

تعد مشكلة القيادة امرا مهما بل و اصبحت القيادة هي المعيار الذي يحدد نجاح اي مؤسسة خاصة المؤسسات التعليمية لما لها من تأثير مباشر علي العملية التعليمية ككل.

ومن الأساليب الحديثة في القيادة التي برزت مع التقدم العلمي هي القيادة التحويلية وهي من الأساليب التي ظهرت حديثا علي يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز ،يقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع ، ومن لهم نمط القيادة التحويلية القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات و التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تنمية قدراتهم الإبداعية.أن دور القائد التحويلي لا يقتصر في جلب الدافعية للعاملين ، و تحفيزهم و تنمية مهاراتهم و التأثير عليهم بل يتعدى إلى العمل على زيادة قدرات المنظمة على البقاء و الأستمرار .

لذلك فإن إتجاه المنظمات نحو الإهتمام بالإبداع لا يقتصر على إدخال الادوات لي التقنيات المتطورة ، بل يشمل تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين ، ومن الطبيعي أن يكون للقادة التحويلين السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة كونهم اكثر المتغيرات اهمية في تسيير شؤون المنظمات، فضلا عن أن تطوير الاداره يستند للدرجه الاولي الي مجموعه القيم الاداريه السلوكيه الفكرية التي يتبناها القائد لتحقيق الاهداف من خلال الاخرين،اكثر من استنادها لاستخدام اداة علميه او ادخال تكنولوجيا جديدة.

كما ينبغي تقدير اهمية دور الابداع من خلال جهود ملحوظه لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين بالمنظمات علي اختلاف مستوياتهم في اظهار ما لديهم من قدرات ابداعيه واستغلالها الاستغلال

الأمثل بما ينعكس ايجابا علي روحهم المعنويه حيث يؤدي الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصوره ابداعية.

فجوة الدراسة :

أن بيئة الاعمال اليوم تفرض على المنظمة بناء صرح داخلي متماسك ومترايط موحد الاهداف والغايات متناسق الافكار والمناهج من اجل مواجهة تقلباتها وهذا لا ياتي الا من خلال وجود قيادة تحويلية واعية لمناهج التسيير واهدافه الاقتصادية والاجتماعية .

أن هذا البناء يقوم اساسا علي الفرد العامل بالمنظمة , باعتباره محور النشاط الاقتصادي واساس القدرات الابداعية , ومنبع كل تغيير وتطوير وهو اهم مورد يمكن للمؤسسة أن تكسبه وهو من يصنع الفارق بينها وبين منافسيها كل هذا لأن لديه ميزة تنافسية تضعه في القمة اساسها دوافعه والمعبر عنها في مجموع طاقات دفينه ومخزن في داخله .

لقد تم تناول أبعاد القدرات الإبداعية كمتغير تابع و ليس الإبداع الإداري كون أن هذه الأبعاد تقيس القدرات الإبداعية و ليس الإبداع الإداري وذلك في دراستي (حسني سعيد خلف /محمد كريم 2010) ،(عواطف عوض 2013) .

ولذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة علي النحو الاتي :

ماهو دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الابداعية لدى رؤساء الاقسام في بعض من الجامعات الحكومية ؟

وتتفرع من هذه الاشكالية اسئلة جزئية تتمثل في الاتي :

1. ماهو اثر التاثير المثالي بالابداع الاداري ؟

2. ماهي علاقة الحفز الالهامي بالابداع الاداري ؟

3. ماهي علاقة الاستشارة الفكرية بالابداع الاداري ؟

اهداف الدراسة :-

سعت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الابداعية لدى

رؤساء الاقسام في بعض من الجامعات الحكومية الاهداف الفرعية في الاتي :

1: توضيح دور التأثير المثالي في القدرات الابداعية لدى رؤساء الاقسام في بعض من الجامعات

السودانية الحكومية

2: توضيح دور الحفز الالهامي في تحقيق القدرات الابداعية لدى رؤساء الاقسام في بعض من

الجامعات السودانية الحكومية

4: توضيح دور الاستشارة الفكرية في تحقيق القدرات الابداعية لدى رؤساء الاقسام في بعض من

الجامعات السودانية الحكومية

اهمية الدراسة:-

تتبع اهمية الدراسة من اهمية الموضوع الذي نتناوله , حيث تحظى القيادة باهتمام بالغ من قبل

المهتمين بهذا المجال وكذلك تبرز من خلال اهتمام الادارات والباحثين الذين يسعون لدراسة

اهمية الدور القيادي وتأثيره على اداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام وعليه

حاولنا في هذه الدراسة ابراز القيادة التحويلية ومدى تأثيره على القدرات الابداعية.

الاهمية النظرية :-

- ا- تتمثل في اهمية الموضوع الذي سيتناول وهو علاقة القيادة التحويلية بالقدرات الابداعية لرؤساء الاقسام في الجامعات حيث يعتبر هناك ندرة نوعه في السودان.
- ب- زيادة الاثراء المعرفي في مجال القيادة التحويلية كما من المتوقع أن تساهم في كشف علاقة القيادة التحويلية بالقدرات الابداعية في الجامعات السودانية .

الاهمية التطبيقية :

- أ- تتبع من دور القيادي للموظفين وتأثيره على اداء الجامعات الحكومية السودانية ومدى قدرتها على المنافسة والاستمرار .
- ب- مواكبة هذه الجامعات للتطورات والتحولت في عالم الاعمال , وتنمية القدرات الابداعية والعقليات الابتكارية للموظفين وهذا يتطلب وجود قادة تحويلين في ادارة هذه الجامعات والهرم الاعلى لتحقيق التوافق والأنسجام .
- ت- مساعدة متخذي القرار على معرفة العناصر الاكثر تأثيرا على تنمية القدرات الابداعية .

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	اهم النتائج	التوصيات للبحوث المستقبلية
ناصر بن حمد 1431	القيادة التحويلية والقيادية الاجرائية لدي مديري المدارس	القيادة التحويلية	القيادة الاجرائية	(الوصفي الارتباطي)	أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية، بمتوسط قدره	العمل علي وضع مقاييس محددة يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس الذين يمتلكون خصائص شخصية التي تساعد على ممارسة القيادة التحويلية في اداء اعمالهم

الدراسة الثانية

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	اهم النتائج	التوصيات للبحوث المستقبلية
2. عفاف حسن. ومحمود عايد 2015	سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجوده الشاملة	القيادة التحويلية	ادارة الجوده الشاملة	(الوصفي التحليلي)	أن واقع تطبيق اداره الجوده الشامله في الشركه المبحوثه هو جيد وهذا يؤكد تمتع المنظمه والقدره علي اجراء التغيرات المناسبه في اي مجال تحتاجه.	1. العمل علي رفع مستوي مشاركه الافراد العاملين في الشركه . 2. علي اداره الشركه أن تقوم باطلاع العاملين علي رساله المنظمه واهدافها.

الدراسة الثالثة

التوصيات للبحوث المستقبلية	اهم النتائج	المنهجية	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	الباحث / السنة
1. التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي. 2. اختيار القادة الاداريين ممن تتوفر لديهم الخبرة والمواصفات والخصائص التي تؤثر على المرؤسين عند قيام اداره المشفى بالتغيير التنظيمي.	اوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوي موجبه بين ابعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي	(وصفي تحليلي)	التغيير التنظيمي	القيادة التحويلية	اثر القيادة التحويلية في اداره التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية علي مشفى الهلال الاحمر في دمشق)	اياد حماد 2011

الدراسة الرابعة

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	اهم النتائج	التوصيات للبحوث المستقبلية
عمر أن محمد على الدبش (2011)	فعالية برنامج قائم علي اسلوب التفكير الابداعي في تدريس مبحث التربية الوطنية لرفع مستوى التحصيل لطلبة الصف التاسع في محافظه رفح	اسلوب التفكير الابداعي	رفع مستوي التحصيل	التجريبي	توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات مجموعه الدراسة في اختبار التفكير الابداعي القبلي (الكلي وابعاده) لصالح التطبيق البعدي .	1. تطوير ادوات التقويم بحيث لا يكون التحصيل هو المعيار الوحيد للقياس . 2. ضرورة الاهتمام بتنمية التحصيل والابداع لدي الطلبة جنبا الى جنب لأن كل منهما يمكن أن يخدم الآخر ليسهم في التأثير والتأثر به.

الدراسة الخامسة :

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهجية	اهم النتائج	التوصيات للبحوث المستقبلية
عاطف عوض (2013)	اثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية علي العاملين في مؤسسات الاتصالات الخليوية في لبنان)	عناصر الابداع الاداري	التطوير التنظيمي	(وصفي تحليلي)	ثبوت توافر اكثر من خيار تطبيقي يمكن اعتماده لاغراض التطوير التنظيمي ولعل منها في الحد الادني عناصر الابداع الاداري .	1.زياده الإهتمام باجراء الدراسات المبحوثه لموضوع الابداع الاداري . 2.يحث الباحث زملاءه علي التوجه من خلال دراساتهم المستقبليه نحو تأكيد اهميه الابداع الاداري ودوره في أنجاز مهام التطوير التنظيمي.

الدراسة السادسة

التوصيات للبحوث المستقبلية	اهم النتائج	المنهجية	المتغير التابع	المتغير المستقل	عنوان الدراسة	الباحث / السنة
اجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية واثرها على اداء العاملين	القيادات الاكاديمية بالجامعة الاسلامية بغزة تتمتع بعنصر (الجابيبيية ، والتاثير المثالي) من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة مما يؤثر ايجابيا على رؤساء الاقسام الاكاديمين	(وصفي تحليلي)	الابداع الاداري	القيادة التحويلية	علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة	حسني سعيد خلف /محمد كريم 2010

التعريفات الاجرائية :

القيادة التحولية: بموجبها يعترف القائد بمواهب المرؤسين و يحفزهم و يحمسهم و يزيد من وعيهم , عن طريق دعوتهم لتقديم المزيد من الأفكار و استدعاء عواطفهم وقيمهم و معتقداتهم

الابداع : هو الاتيان بجديد او اعادة تقديم القديم بصورة جديدة او غريبة .

الابداع الاداري: في وجه نظر فرمان (2010) فالابداع الاداري هو : منظومة متكاملة تشترك فيها لمنظمة الادارية و افراد لتنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة المنظمة , وتعتبر الادارة هي العنصر الفاعل في اداء المنظمة ومن ثم كان ولا بد وأن تتجه للتطوير حتي تحقق اهدافها .

التاثير المثالي : التاثير المثالي هو السلوك الذي يشجع المرؤوسين علي النظر الى القادة كنماذج للدور , ويتمثل جوهر التاثير المثالي (الكارزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين .

الحفز الالهامي : وتعني الالهام هنا القدرة علي بث الحركة والوعي والحافزية عند الفرد ,

الاستشارة الفكرية : ويشير الي ابتكار القائد التحويلي لافكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم علي تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق ابداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لاداء العمل .

الاعتبار الفردي : هي مجموعة من السلوكيات التي تستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس , وذلك من خلال التعرف علي مستوي الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوس عند اشباع هذه الحاجات .

- **الطلاقة** : يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

- **المرونة** : يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

الأصالة : تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

الحساسية للمشكلات : تتمثل 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 إحساساً مرهفاً.

المبحث الاول

القيادة

تمهيد :-

يعتبر مفهوم القيادة من اكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الادارة واكثرها اثاره للجدل حيث أن مصطلح القيادة بشكل عام يحتل مكانا بارزا وهاما في الدراسات الادارية الاجتماعية والنفسية ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة والعديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة (المنافسة الشديدة العولمة , البيئة المضطربة) أصبحت هذه الاخيرة في حاجة ماسة الي قيادة جديدة تعمل علي تنميتها والمحافظة على كيانها وصيانة مبادئها والتغير والتطوير والتقدم في ضوء المصلحة العامة بعيدا عن المصالح الخاصة والقيادة في المنظمة تقوم علي اساس الدور الذي يقوم به القائد من خلال خبراته وقدراته على توجيه العاملين والاشراف عليهم وذلك لتحقيق اهداف المنظمة .

مفهوم القيادة :-

لا شك أن القيادة ليست قدرة خارقة والقادة ليس سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطع الاخرين مهما فعلو أن ياتو به . ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فإن القيادة تمثل توصيفا وظيفيا كالذي نجده في نظام وصف الوظائف او مركزا اداريا يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز لهذا لابد من التأكيد على أن القيادة هي ذلك المزيج الفريد من

القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام الجديدة او تحقيق ما لم يتحقق في السابق .

تعريف القيادة :-

أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير علي الافراد لجعلهم يرغبون في تحقيق اهداف المجموعة (تتمية مهارات الاتصال والقيادة الادرية "هاشم حمدي رضا)

وعرفة "تيري" أن القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه ولا يدفع الافراد وبدلا من ذلك هو يجذبهم لذلك . كما عرفه "الفريد وبييتي " هو القدرة علي ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون اكراه .

وعرفة "داركر" أنها ليست عملية صنع جدول الاعمال والتاثير بلافراد مثل رجال البيع , وانما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد الي مستويات اعلي ورفع اداء الفرد الي معايير اعلي و بناء شخصية الفرد الي ما بعد حدودها الاعتيادية . (القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون "تجم عبدو نجم) .

أو هو القدرة علي التأثير علي الاخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة وهنا هي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول الي الاهداف المرسومة (مهارات القيادة وصفات القائد "العساف")

كما عرفة الدكتور عيسي عبده بأنها "قدرة يتميز بها فريق من الناس ومن مقتضياتها أن تكون للقائد ولاية على من يتبعه وتعرف هذه الولاية على بتعبير اصطلاحي يقال له سلطة (دور القيادة التحولية في الابداع التنظيمي "رندة رباحي")

من خلال التعاريف السابقة نقترح تعريف شاملا للقيادة بأنها " القدرة علي التأثير علي الاخرين افراد او جماعات في قيمهم وافكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الاهداف التي يرغب بها القائد وهي القدرة علي احداث تغير في الاهداف والاساليب والاجراءات في العمل والقدرة على تصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل والقدرة علي وضع اطار لعمل الافراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح والمعنوية لمجموعة العمل "

نظريات القيادة :-

لقد نشأت نظريات عديدة في تحديد ماهية القيادة وكيفية اكتسابها فمن تلك النظريات ما يرد القيادة الى صفات وخصائص الشخص القائد فيما هنالك نظريات لسلوك القائد من وهنالك من يقول أنها الموقع الذي يجد القائد نفسه فيه ويمكن انجاز هذه النظريات علي النحو التالي :

1-نظرية السمات او خصائص القائد :-

اذ تعيد هذه النظرية القيادة الي صفات او سمات شخصية تتوافر في القائد , مثل الثبات والبسالة والاقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات ولقد سميت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم ,كما يري اعضاء هذه النظرية القيادة من كونها هبة من السماء لشخص القائد ويعاب على هذه النظرية أنها لا تاخذ بالحسبان الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه ,اذ ليس هناك صفات ثابتة تحدد طبيعة القائد في كل الاوقات .(تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية "هشام رضا")

2-نظرية سلوك القائد :-

بسبب عجز نظريات السمات عن تقديم وتحديد سمات القائد برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الاداري من هذه النظريات :

أ : نظرية الشبكة الادارية :-

وهي احدي نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية . وتحدد الشبكة الادارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة تحوم حول قطبين هما الإهتمام بالأنتاجية والإهتمام بالافراد وقد طور النظرية كل من (روبرت بليك) و(جون موتون)

ب : نظرية ليكرت :-

لقد ميز ليكرت اربعة أنماط للقيادة :

1. نمط تسلطي يتميز به القائده كونهم لا يميلون للتفويض ولا يتقون بالمرؤوسين .
2. نمط نفعي وهو نمط يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يميل الي أن يكون ذلك تحت اشرافه
3. نمط يتصف بكونه مشاركة تفوق وتعددي الاستشارة ويتصف بثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه وتبادل في المعلومات .
4. نمط استشاري يتميز بثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسيه.

ج : نظرية الخط المستمر في القيادة :

وهي نظرية تصور خطا متدرجا بين حرية المرؤوسين في اتخاذ القرار وسلطة وتدرج الاساليب القيادي المتسلط الي اسلوب القائد الديموقراطي والذي يركز على الافراد . ويعاب على نظريات سلوك القائد أنها تجعل العمل القيادي وفق فلسفة القائد في اتخاذ النمط القيادي للموفق الذي يحتم سلوكا معينا. (تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية "هشام رضا")

3 . نظرية المواقف :-

فبعد أن عجزت نظريات السمات ونظريات سلوك القائد من اعطاء الجواب الشافي الذي يحدد النمط القيادي . برزت دراسات مختلفة تركز علي أن القائد الناجح هو ذلك الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف . فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد امكانياته القيادية ومما يدل على ذلك احراز القيادة في مواقف معينة نجاحا باهرا وفشلهم في مواقف الاخرى وتتلخص هذه النظرية بالقول "أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بمايلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين ومن هذه النظريات نظرية فدلر . (تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية "هشام رضا")

4 . نظرية فدلر في القيادة :-

تعتبر نظرية فدلر من النظريات الموقفية حيث أنكر فدلر وجود اسلوب واحد من القيادة .وقال أن الموقف القيادي له اثر كبير على قرارات القائد والموقف يتاثر بالعوامل التالية :

1. قوة مركز القائد

2. طبيعة العمل

3. علاقة القائد بمروؤوسيه .(تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية "هشام رضا")

5 . نظرية بديل القيادة :-

تقترح هذه النظرية أن مصدر نجاح المنظمة هو النظام في المنظمة وليس القائد ويمكن عد هذه الافكار وهذه النظرية ومبادئها متناقضة تماما مع نظريات السمات والسلوك في القيادة اذا تقلل من شأن سمات وسلوك القائد وتركز على اهمية الموقف وخصائصه وتقوم هذه النظرية علي اساس

أنه في بعض المواقف هنالك ظروف اخري تلعب دورا اكبر في نجاح القيادة وفعاليتها بفض النظر عن شخصية القائد وسلوكه اذ تبين أن بيئة العمل ومرونة النظام في المنظمة من خلال عمل العاملن كفريق متماسك بمهارات وكفاءات عالية تجعل دور القائد وتأثيره قليلا (اثر القيادة التحويلية علي فعالية عملية اتخاذ القرار "حافظ الغزالي "

أنواع القيادة :-

يمكن تقسيم القيادة الى الاتي :

1. القيادة المتسلطة : تقوم القيادة المتسلطة على الافتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة والقائد يتميز هنا بالحزم الشديد وتحديده الدقيق لواجبات مرؤوسيه ورقابة شديدة عليهم ولا يعتمد مبداء المشاركة ابدأ يعطي التوجهات والمرؤوسين ينفذون والأفراد في اخذ القرارات
2. القيادة الديمقراطية : تعمل القيادة الديمقراطية على التوازن واشباع الحاجات لكل من القائد والمرؤوسين حيث أنها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين وتتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب الشراكة المشاركة مع المرؤوسين والاستفادة والخذ بآرائهم .
3. القيادة الرسمية : والقيادة الرسمية هي مستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث أن وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورة لاتمام مهام المشروع ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي او باختيار اصحاب المؤسسة له وبتعيينه .
4. القيادة الغير رسمية : هي القيادة التي تتكون داخل مجموعات من الافراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية او منصب او مكانة في الهيكل التنظيمي ,وهذه القيادة تنشأ بشكل عفوي

تلقائي غير مدروس ومخططه نتيجة لتمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملائه خاصة العمر وطلاقة اللسان .

5. القيادة الاوتوقراطية : وهذه القيادة شبيهة بالقيادة المتسلطة الى أنها تميل الى اقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشة شكلية الهدف منها إيهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم , والقياد الاوتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا تعبر عن حقيقتها .

6. القيادة الشخصية : وهي القيادة التي تمارس بشكل شخصي وجه الي وجه حيث يميزها ذلك بالفاعلية والبساطة واحترام وتقدير الاخرين .

7. القيادة الغير الشخصية : وهي القيادة التي تمارس من خلال مساعدين للقائد علي اساس التفويض بالسلطات تستخدم بشكل كبير وخاصة في المؤسسات الكبيرة متنوعه المهام والخدمات ويظهر عليها احياناً عدم التأثير الشخصي علي التابعين كونهم زملاء عمل في درجات ادني . (دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي "رندة رباحي")

القيادة التحويلية:

تمهيد:-

يعد المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث من أوائل الثمانينيات , و القيادة التحويلية تعد جزءاً من طروحات "القيادة الجديدة" .

وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الافراد و تحولهم , وهي تركز علي القيم و الاخلاق و المعايير و الاهداف طويلة الاجل. وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع

الأفراد و اشباع حاجاتهم و معاملتهم بانسانية . وهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية و الرؤية المستقبلية .

و القيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة . ومن المحاولات الدقيقة للتأثير في المنظمات كلها و الثقافات بأكملها . و على الرغم من أن القائد التحويلي يلعب دورا محوريا في التعجيل في حدوث التغيير . الا أن الأتباع و القادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية .

1. تعريف القيادة التحويلية

تمت صياغة مصطلح "القيادة التحويلية" لأول مرة من قبل داونتون (1972) الا أن ظهوره مدخلا مهما في القيادة بدا مع العمل الكلاسيكي الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي جيمس ماكجريجر بيرنز تحت عنوان القيادة عام (1978) وقد حاول بيرنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة و التبعية وكتب عن القيادة بوصفهم افرادا يتحكمون في دوافع الاتباع لكي يتمكنوا من تحقيق اهداف القادة والاتباع و القيادة عند بيرنز تختلف تماما عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع .

القيادة التحويلية هي "بموجبها يعترف القائد بمواهب المرؤسين و يحفزهم و يحمسهم و يزيد من وعيهم , عن طريق دعوتهم لتقديم المزيد من الأفكار و استدعاء عواطفهم و قيمهم و معتقداتهم . القيادة التحويلية هي "قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤسين بشكل كبير .

القيادة التحويلية هي " عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين الي النهوض بكل منهم الآخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ". (دور القيادة التحويلية في تحقيق الأبداع التنظيمي,رندة رباحي).

القيادة التحويلية هي "القيادة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد و مهماتهم و أدوارهم, و تعمل على تجديد التزاماتهم , وتسعى لاعادة هيكله النظم و بناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم .

و ينظر لها على أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الي تطوير و تشجيع المرؤسين فكريا وابداعيا و تحويل أهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة .

القيادة التحويلية و التبادلية :

القيادة التبادلية تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة و أتباعهم . فالمديرون الذين يروقون الموظفين الذين يتجاوزون أهدافهم إنما يستخدمون القيادة التبادلية. في الفصل الدراسي , يستخدم المدرسون القيادة التبادلية حينما يمنحون طلابهم درجات مقابل عمل ما قامو به. فالبعد التبادلي شائع جدا , و يمكن ملاحظته في العديد من المستويات في جميع أنواع المنظمات .

في المقابل تعني القيادة التحويلية العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين . و يكون روابط ترفع من مستوى الدافعية و الاخلاق عند كل من القائد و التابع . وهذا النوع من القادة يلبي حاجات و دوافع الأتباع و يساعدهم في الوصول لأقصى قدراتهم . و في منظمات الأعمال اليوم فان مثال

القيادة التحويلية يمكن أن يكون هو المدير الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لشركة ليعكس معيارا أكثر انسانية و عدالة . و من الممكن في أثناء العملية أن يصل المدير و الاتباع الى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى و أعلى من القيم السابقة .(مرجع سابق,ص187).

عوامل القيادة التحويلية :-

لقد حدد باس أربعة عناصر للقيادة التحويلية و شدد على أن هزه العناصر غير محدودة و ليست مقتصرة على المستوى الاداري الأعلى بل يمكن في مختلف المستويات الادارية في المنظمة وهي :

التأثير المثالي :-

يسمى بالكاريزما أو التأثير المثالي . و هو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارا نموذجية لأتباعهم ؛ و يتمثل الأتباع هؤلاء القادة , و يرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة , و عادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي , و يمكن الاعتماد عليه للقيام بالشئ الصحيح , و يكن الأتباع لهم أحتراما عظيما , و غالبا ما يتقون فيهم لحد بعيد . و يزود القادة الأتباع برؤية و شعور بالرسالة .

و في جوهره , يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون اتباع الرؤى التي يطرحونها . و يعد نيلسون مانديلا (أول رئيس غير أبيض لجنوب أفريقيا) من بين الأشخاص الذين تمثل قيادتهم عامل الكاريزما ؛ و ينظر الى مانديلا على أنه قائد لديه لديه معايير أخلاقية عالية , و ذو رؤية ادت الى حدوث التغير الهائل في الكيفية التي يرغب الشعب الجنوب أفريقي أن يحكم بها . و بصفاته الكاريزمية و استجابة الشعب لها أستطاع مانديلا تحويل أمة بأكملها.

الدافعية الالهامية : -

يصف هذا العامل القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعات عالية , و يلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة و يصبحوا جزءا منها , و عند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز و التودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي , و هذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق , و يمكن أن يكون أحد الأمثلة على هذا العامل هو مدير المبيعات الذي يحفز موظفي المبيعات لديه لكي يتفوقوا في عملهم من خلال الكلمات و العبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للشركة .

الحفز الذهني :-

و يشير الي القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين و مبتكرين , و متحدين لمعتقداتهم و قيمهم , و للمعتقدات و القيم التي يتبناها القائد و المنظمة . وهذا النوع من القيادة يسأند الأتباع في محاولاتهم تبني أساليب و طرق جديدة , و يطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية , و ينمي تفكير الأتباع للأعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها . ومن الأمثلة على هذا النوع من القيادة مدير الشركة الذي يشجع جهود العاملين الفردية لتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي تسبب تدنيا في الإنتاج .

الإهتمام الفردي :-

يمثل القادة الذين يوفران المناخ السائد الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية . ويتصرف القادة كالمدرسين و المستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا زواتهم . و هؤلاء

القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية .
ومثال على هذا النوع من القيادة هو المدير الذي يقضي الوقت وهو يتعامل مع كل موظف من
الموظفين باهتمام خاص . و بالنسبة لبعض الموظفين ربما يعطي القائد مشاعر قوية , في حين
يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد .(مرجع سابق,ص194)

أنماط القيادة التحويلية :-

1. القيادة العقلانية :

مصطلح عقلي في هذا الاطار يستخدم للإشارة الى تبني افكار ومعارف وقيم معينه كما يتناول بشكل
نقدي قيماً واهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة ، فالشخص الذي يتعامل مع الافكار
والبيانات التحليلية يعد منظرأ ، اما الذي يتعامل مع الافكار المعيارية فيعد معلماً اخلاقياص واما
الشخص الذي يتعامل مع نوعية الافكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلاً
والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغير المجتمع من خلا تقديمه لافكار
ونظريات جديدة . وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي الى تغير الافكار والفلسفة .

2. القيادة الإصلاحية :

تعد قيادة الحركات الإصلاحية اكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات اساسية استثنائية بسبب الحاجة الى
تأييد قوى من الاتباع لاحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم ، ولكي يكون الشخص قائداً
اصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج الى السير بالتدرج ولكن الى أن تكون لديه ايضاً الرغبة في اصلاح
المجتمع او على الاقل جانب منه ، ويمكن اجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما
يلي :

- سوء فهم وتفسير حاجات الاتباع .
- قد لايشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها .
- غياب الاحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الاصلاحية تشكل جزءاً كبيراً من القيادة التحويلية فقد لايستطيع القائد الاصلاحى تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله ، وهذا بالاضافة الى أن الاصلاح عملية تقع بين التحويلية والاجرائية فهي تحويلية في روحها واجرائية في اجراءاتها ونتائجها، كما أنها لاتسعى من حيث الجوهر الى تغيير النظم الموجوده تغييرا جوهريا

3.القيادة الثوريه :

الثوره عكس الاصلاح ،حيث الثوره تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ،وعلي الرغم من ذلك يحزر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً مايكون نادراً كما أنالقيادة الثوريه النجحه غالباً ما تكون اكثر ندره ويدلل علي ذلك بأن"لينين" قد مكث السلطه لسنوات قليله فقط كما أن "ماو" و"فيدل كاسترو" وقليلين جداً غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوي تحويليه، ويؤكد أن اهم خطوه يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في ايجاد رؤيه مشتركه وأنالقيادة الثوريه لكي تكون تحويليه وناجحه لابد وأن تتوافر لها عدده خصائص منها:

أ/ أن تكون مكرسه تماماً لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطره وبذل الجهد والوقت .

ب/ أن تحاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنه ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعايه واحداث السياسه.

ج/ أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدي كل من القاده والاتباع.

خصائص القائد التحويلي :-

لكي يستطيع القائد التحويلي إداره التغيير وتحويل منظمته نحو الافضل فإنه ينبغي أن يحوز علي عدد من الخصائص منها مايلي:

1.القائد التحويلي هو شخص قادر علي خلق رؤيه ورساله للمنظمه وإيصال هذه الرؤيه بطريقه تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

2.يري القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقله حضاريه،فهو يتمتع بثقه ذاتيه عاليه،ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخليه.

3.للقائد التحويلي حضور واضح،ونشاط بدني متفاعل،حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبه.

4.يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقده.

5.يسعي القائد التحويلي الي الوصول بمرؤوسيه الي تحقيق أنتاجيه عاليه تفوق الاهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمه.

6.القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبه ولا يحب الاستقرار الزبي لا يؤدي الي التطوير.(علاقه القيادة التحويليه بالأبداع الاداري/حسني سعيد حلف)

التحديات التي تواجه القيادة التحويليه في المنظمات :-

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالميه امام القيادات التحويليه العديد من التحديات التي اوجبت علي هؤلاء القاده مواجهتها بحكمه وبعد نظره، وقد حددت تلك التحديات فيما يلي:

1.المنافسه:

ويعد عنصر المنافسه من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالميه،وبالتالي اصبح علي كل المنظمات أن تهيبئ نفسها للسيطره علي اكبر مساحه من السوق وذلك من خلال العمل علي خفض

التكافه الي اقل حدد ممكن ، ومن هنا اصبح علي القيادات التحويليه للتغلب علي تحد المنافسه العمل علي الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته،وتأكيده في مواجهه كل التحديات والمتغيرات وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي الي التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجهه المنافسه .

2.العولمه:

ادي التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات الي أن اصبح العالم اشبه ما يكون بقريه محدوده الابعاد،وهكذا تحول العالم الي كيان واحد صغير، خاصه من حيث الاتصالات والمعاملات الماليه والتجاريه والسياسيه والاقتصاديه والعسكريه والثقافيه،ولمواجهه هذا التحدي فأن علي القيادات الاداريه أن تستعد لاستيعاب ومواجهه تحدي العولمه ، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصه التعايش في مناخ شديد المنافسه ومفتوح في نفس الوقت،أن القيادات العالميه في تعاملها مع العولمه تحاول الاسراع في اداء اعمالها في اقل وقت ممكن، وتسعي لتعظيم الفائده من الامكانيات المتاحة لها وتخفيض التكاليف واستثمار اموالها المعطله.

3.القدره علي الاستخدام الامثل للموارد:

تصبح الحاجه ماسه بشكل اكبر الي استخدام الموارد المتاحة بشكل امثل عندما تسود المنافسه وعدم الاستقرار ،ويعد ذلك احد التحديات التي تواجهه القيادات الاداريه العالميه التحويليه ، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلي للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبه،فعلي القيادات الاداريه عدم ترك اي فرصه تضيع، وعدم تبديد اي مورد او السماح بأي هدر، مع التأكد علي ضروره معامله الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظه عليها.

4. الجوده الشامله:

لقد اصبحت الجوده في السلعه او خدمه هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات ، كما اصبحت الجوده سلاح المفاضله علي المستوي العالمي ، خاصه في المناقصات وعقد الصفقات ، وعند المفاوضات للأنضمام الي الاتفاقيات العالميه وقد اصبحت الجوده ايضا هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافيه ، ومن هنا بدأ القاده الاداريون التحويليون يسعون للحصول علي شهاده الايزو المختلفه.

5. التحديات التكنولوجيه:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثه احد اكبر التحديات التي تواجه القيادات الاداريه التحويليه في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة قدره تلك القيادات علي استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الامثل وتوظيفها لتطوير الأنتاج والمنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجوده، أن القيادات الاداريه تدرك بأن التطوير التكنولوجي هوى احد مفاتيح البقاء والاستمراريه، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائله، كتحفيض الوقت اللازم للأنتاج وتخفيض التكلفة وإحلال العماله الماهره محل الاقل مهاره وتطوير المنتجات بابتكار افكار حديثه لتطويرها، وتبقي تحديات التكنولوجيا من اهم التحديات التي تواجه القيادات الاداريه التحويليه، لأنها تؤثر علي اساليب وطرق الاداره وعلي معايير التقييم ، وعلي دوره المنتجات وعلي الاستراتيجيات المتبعه في المنظمه.

6. اتخاذ القرار في عالم متغير:

أن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي امام القيادات الاداريه متوقف علي مدي قدرتهم علي العمل في ضوء رؤيه مستقبليه واضحه وآليه

واستراتيجيه ملائمه ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل افضل، أن التحدي امام القيادات الاداريه في هذا الحال لا يتوقف فقط علي اتخاذ القرار وإنما ايضا علي مدي توافق القرار مع توجيهات القيادات والخطه التي وضعوها للمنظمه والمتمثله في الرؤيه والرسالة والاهداف والاستراتيجيات.(دور القيادة التحويليه في تحقيق الابداع التنظيمي/رنده رباحي)

المبحث الثاني

مفهوم الإبداع

تمهيد :

الإبداع لغة: أن أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بدع" الشيء أو ابتدعه أي :أنشأه وبدأه. وبتدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه.

وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق شي جديد وإخراجه إلى حيز الوجود بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصا السيكولوجية منها والتي يتم بها إبتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعه في حين ينظر فريق آخر الى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في نهاية الأمر إلى أنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه. بمعنى أن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي الى أنجازه.

تعريف الإبداع:

التعريف "1" يعرف علي أنه:القدرة علي خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة،وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المنظمة .ونستنتج أن الإبداع هو الإتيان بما هو جديد سواء منتجات أو أفكار أو أساليب.(عاكف لطفلي خصاونة ،إدارة

الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر،عمان،2010،ص:34)

التعريف"2"عرف أيضا بأنه:"التفوق في فهم الامور والقدرة علي تقديم حلول غير مسبوقه لمشكلات قائمة وأنجاز أساليب وطرق توصل الي نتائج متفوقه ومتميزة".(علي السلمي،ص:75)

ومنه يمكن القول أن الإبداع هو أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من استراتيجيات الأعمال الممارسات اليومية.

الفرق بين الإبداع والمصطلحات المشابهة:

يوجد إختلاف في تحديد مفهوم الإبداع وبعض المصطلحات المتشابهة كالإبتكار، الإختراع، التحسين أو التغيير

1. الإبداع والإبتكار:

"هو النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الأنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".

لكن هناك كثيرا من يعتبر الإبداع والإبتكار كمرادفين، في حين يعتبرهما البعض الأخر مترابطين غير أنهما مختلفان ومع ذلك فأنهما يقومان علي علاقة متبادلة، وبعد إستعراض كلا من المفهومين يمكن القول أن الإبداع والإبتكار مصطلحان مختلفان غير أنهما مترابطين ومتداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوي الفردي وبداية العملية الذهنية بينما يميل الإبتكار إلى الجانب العملي للمنظمة في تطبيق الأفكار الإبداعية ويتضمن كلاهما تغييرا في الأساليب والأنماط التقليدية علي المستوى الفردي والمنظمة. (مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص:74).

2. الإبداع والإختراع:

"هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمات، وبالتالي فإن التوصل إلي فكرة وأن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة أنسانية لا يمكن أن نسميها إختراع، إلا إذا

كأنت مرتبطة بالتكنولوجيا". ويتسع مفهوم الابتكار والإختراع، إذ يستخدم الإختراع والابتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما إلى التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، وعليه يمكن القول أن الإبداع يختلف عن الإختراع، لأن الوصول إلى إختراع ما ينطلق من فكرة وإكتشاف معين أي إبداع". (وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، جامعة خيضر بسكرة، 2015، ص: 73).

3. الإبداع والتحسين:

"حيث أن التحسين هو إدخال تغييرات أو تعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة وتنوعاً".

يمكن القول أن التحسين لأن الوصول إلى تحسين شيء ما ينطلق من فكرة جديدة أي الإبداع. (نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 18_19).

مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:-

1. الإبداع على المستوى الفردي: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من

خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل

المشاكل مثلاً.

2. الإبداع على مستوى الجماعات: تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق

الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجا ومثاليا للمنظمات الأخرى.

وهناك من الباحثين (الخطيب 1995: السرور، 2002) الذين ميزوا بين نوعين من رئيسيين من الإبداع

مستوى المنظمات وهما: على الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات. ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات. الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة. وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

ويمكن تقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة وهي (السويدان، والعدلوني

- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة علي قدر كبير من الأهمية.

- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير أنه أو منتج أو خدمة.

- الإبداع الإختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

تنمية الإبداع ومهارات التفكير الإبداعي:-

يعد تنمية الإبداع وتطويره من المواضيع المهمة على المؤسسة ان تعتنى بها, حيث ان المؤسسات الناجحة والمتميزة فى اداءها وانجازاتها هى تلك التى تعطى للإبداع جانبا من اهتماماتها , اذ انها تقوم بدعم الافراد المبدعين , وتشجع السلوك الإبداعي لديهم , كما انها توفر لهم كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم الصلاحيات التى يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي الى ابداعات فعلية .

1- الابداع الفردي والابداع الجماعي :

الفرد المبدع هو الذى يمتلك (انا) قوية وواقعية , تسمح له ان يكون متحررا من التشتت العصب , وهو يمتاز بالتفكير المتشعب , والوعى الانسانى , والبراعة والاسلوب المبتكر , وقوة الملاحظة والدقة فى وصف الاحداث ورؤية الاشياء بابعاد لا يراها الآخرون , ويتصف بالاستقلالية فى حصوله على المعرفة , والفروق الفردية , والتفكير السريع المترابط والمتسلسل , والمهارات المتعددة , وله عقلية متفتحة وذات سعة كبيرة للتفكير بعدة افكار فى وقت واحد (عياش , 2009, ص:71,72) اضافة الى فان الفرد المبدع يجب ان يتميز بخصائص عقلية ومعرفية وخصائص شخصية انفعالية (الشيخ , 2009, ص : 88) .

وينظر الفرد المبدع الى المشكلات او الاشياء بمنظار جديد , ويتفاعل مع بيئة المؤسسه , ويقوم بالبحث والاستقصاء , والحدث , والربط بين الاشياء , مما يؤدى الى انتاج شى جديد ذى قيمة له ولمؤسسة ومجتمعة , وقد يكون هذا الشى الجديد اما لسلعة او خدمة , او اسلوب عمل , جديد ويتميز الفرد المبدع بالنقاط التالية (زويد العتبى , 2007, ص:15)

- يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات ولديه إصرار على تجاوز الصعوبات؟

- لديه أصالة في التفكير وعدم التقليد والتعمق في الأمور والبعد عن السطحية؟

- متفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له؟

- متحمسا لأفكار، وعلى وعى بأهدافه ومثابر على تحقيقها,

- ذو رأى مستقل وموضوعي في حكمه، ولا يتأثر بالآخر من؟

- واثقا من نفسه، ومؤمنا بقدراته دون غرور .

ومن خصائص وسمات الشخصيات المبدعة كذلك أنهم يبحثون عن الطرق والحلول البديلة، ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة، ويميلون إلى الفضول والبحث، وعدم الرضا عن الوضع الوظيفي، ولديهم تصميم وإرادة قوية، ويتميزون بالذكاء والثقة بالنفس؟ كما أن لهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها مع الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة؟ إضافة إلى قدرتهم على امتنابط الأمور، فلا يرون الظواهر على حالتها، بل يقومون بتحليلها بشكل مستمر.

كذلك من بين الخصائص والصفات المميزة للأفراد المبدعين (الفضل 2009، ص: 19)

المعرفة :

حيث يقضى المبدعون سنين عديدة فى اتقان مجال تخصصهم وتطوير وتحديث معرفتهم بالمهنة التى يمارسونها؟

التعليم :

ونقصد به التعليم الذى يركز على الثقافة العامة والذى يؤدي إلى زيادة الإبداع عند الأفراد؟

الذكاء :

فالمبدعون ليس بالضرورة أن يتسموا بمستويات عالية جدا من الذكاء، ولكن على الأقل يجب أن يتمتعوا بالقدرات الفكرية التالية: الشفافية فى استشعار المشكلات والمرونة فى تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء والتفكير بصورة شمولية؟

الشخصية:

حيث يتسم المبدعون بحب المخاطرة، والمثابرة والاستقلالية والدافعية العالية والانفتاح وتقبل

الأفكار الجديدة، والقدرة على العمل في ظروف عدم التأكد، والثقة بالنفس، ولقد حددت ثلاثة مكونات للإبداع الفردي هي. (الشرفي، 2009 ، ص. 34)

الخبرة:-

وهي المعرفة المتراكمة والمهارات. التي من خلالها يسطع الفرد حل المشكلات التي تواجهه.

- مهارات التفكير الإبداعي:

وهنا يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة، ومحاولة إيجاد حلول إبداعية، ويشير التفكير الإبداعي إلى كيفية نظر الأفراد إلى المشاكل والحلول وكيفية إدراك العلاقة بين الأمور.

المحفز الداخلي :-

والذي يحدد ما سيفعله الفرد فعلا، ومن أمثلة المحفزات نجد الأهداف الواضحة للفرد والمؤسسة معا، وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ويحدد العنصران الأول والثاني (الخبرة، والتفكير الإبداعي) مدى إمكانية الفرد وقدرته على الإبداع، في حين العنصر الثالث (المحفز الداخلي) فهو يحدد رغبة الفرد في الإبداع؟ ففي كثير من الحالات يكون الفرد قادرا على الإبداع، ويمتلك المعرفة والمهارة لذلك الإبداع، لكنه يفتقد الرغبة في ذلك لسبب أو لآخر.

ولذلك فإن الخبرة والتفكير الإبداعي يعتبران مواد خام ضرورية للإبداع، كما يعتبران المصدر الطبيعي، في حين أن التحفيز يعتبر أهم مكونات الإبداع الفردي وأكثرها تأثرا بالبيئة المحيطة. ومن هنا وجب على المؤسسات تهيئة برامج التحفيز لديها لزيادة الدافعية لدى العاملين، والذي بالنتيجة سينتج أفرادا مبدعين.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات بكل أنواعها إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد؟ وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته، أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، فالموظف في ميدان العمل ليس متفيرات لا يراها المدير أو الإدارة العليا، ومن ثم يجب أن يتصرف وحده، وأن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتفيرات أو الفرص؟ ويكون التحدي عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى ظهور الإبداع لديه.

إن الإبداع الجماعي أفضل بكثير من الجهد الإبداعي الفردي، وهو يفوق مجموع الإبداعات الفردية نتيجة التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار، ويتأثر الإبداع الجماعي (بوعجاجة، 2008 ، ص: 32)

القيادة:-

فتمط القيادة القائم على الديمقراطية والمشاركة أكثر الأنماط تشجيعاً للإبداع.

تكوين الجماعة:-

يتعلق الأمر بالعلاقة الموجودة بين تماسك الجماعة والمردود الإبداعي لها، فكلما كان الفريق

متجانساً كلما نمت قدرته الإبداعية حسب السن، أو الجنس، أو المنصب .

هيكل الجماعة:-

يتميز علم النفس الاجتماعي بين نوعين من هياكل الجماعات: هيكل عضوي متواجد بين

الجماعات غير الرسمية، ويمتاز بتماسك أكثر، وبالتالي أكثر استعداداً للإبداع، وهيكل

ميكانيكي بين الجماعة الرسمية، ويقوم على مجموعة من القواعد والإجراءات، تخضع لتنظيم

هرمي يفرض عليها الالتزام والولاء.

وفي حال لم تتوفر الظروف والعوامل المأنسبة لإبداع الجماعات، فإن الجماعات لن تبذل حتى وإن كان جمع أفرادها مبدعين.

برنامج الإبداع في حل المشكلات:-

يعتبر هذا البرنامج من أكثر البرامج تأثيراً ونجاحاً من الناحية التجارية في مجال برنامج الإبداع في حل المشاكل وقد انبثق هذا البرنامج من أفكار (Osborne) عن كيفية دعم الإبداع وظهر البرنامج الأصلي لأول مرة في كتاب دليل السلوك الإبداعياً وكتاب التدريبات التابع له، وانطلقت بعد ذلك مبادرات أخرى للتدريب على الإبداع.

و توصف عملية الإبداع في حل المشكلات وفق هذا الأسلوب باعتبارها تتم في خمس مراحل:

مرحلة إيجاد الحقائق: هنا يتم التدريب على جمع المعلومات بشأن المشكلة

مرحلة تحديد المشكلة: في البداية تكون المشاكل غير مرتبة وغير معروفة جيداً، لذلك يحتاج

الفرد إلى تعلم كيفية إيضاح وإعادة صياغة الأمر بطريقة تساهم في حل المشكلة.

مرحلة إيجاد الأفكار: هنا يتم العمل على توليد عدد من الأفكار يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة.

مرحلة إيجاد الحلول: في هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار.

مرحلة التوصل إلى القبول :

كيف يمكن تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعنيين بأكثر طرق الإقناع وكيفية مواجهة

مصادر مقاومة هذا الحل.

ويتم تعليم المتدربين على الإبداع في حل المشاكل، على سلسلة من الأساليب التي تستخدم في كل

مرحلة (كنج ء أندرسون، 2007، ص: 73).

برنامج نظام السمبلكس:

يعتبر نظام السمبلكس واحدا من أكثر برامج التدريب على الإبداع شهرة، فهو يتميز بوجود أساس بحثي متين من حيث الاختبار المباشر لمبادئه الأساسية، ويعتمد على منهج حل المشاكل، ويركز على الحاجة إلى استخدام مهارات التفكير المتشعب . والمجمع في كل مرحلة من مراحل العملية (تعريف المشكلة . حلها . تنفيذ الحل) . ويناقش أهمية تأجيل الحكم على الأفكار (كنج . اندرسون 2004 ، ص: 75).

اختيار الأفراد أصحاب القدرات الإبداعية :-

أي الاختيار والتقييم لتوظيف أفراد مبدعين وتوزمهم على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به، وتتمثل هذه العملية في استخدام معايير الاختيار، والتقييم في محاولة لضمان أن يكون العاملين الجدد في المؤسسات أصحاب قدرات إبداعية أعلى وأن يتم وضع الأفراد الحاليين في الوظائف التي تمكنهم من تطبيق إمكاناتهم الإبداعية. وتعكس مناهج الاختبار الطرق الرئيسية لقياس الإبداع في المؤسسة فالمؤسسة قد تبحث ما فيما إذا كانت الصفات الشخصية، والسيرة الذاتية للمرشحين ء تتوافق مع تلك المطلوبة لتحقيق الإبداع، فقد تلجأ إلى قياس قدرات المرشحين على التفكير الإبداعي، باستخدام واحدا أو أكثر من المقاييمي المتاحة، كما قد تلجأ إلى تقييم نوعية المنتجات الإبداعية التي يقوم بها المرشحون (كنج، أندرسون، 2004، ص: 76).

التفكير الإبداعي وخصائصه:

مفهوم التفكير الإبداعي:

التفكير الإبداعي هو نشاط عقلي مركب وهادف، توجهه رغبة فوية في البحث عن حلول للتوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة (الحسنية 2009 ، ص:120)

والتفكير هو الوظيفة الرئيسية للعقل، وهو عبارة عن أحداث لامادية ء تتم خلطها المعالجة العقلية للبيانات، للوصول إلى نتيجة وحل المثلثات والتحكم في الانفعالات، أي معالجة الأشياء والأحداث عن طريق الكلمات والمفاهيم والصور العقلية، بدلا من معالجتها عن طرمق النشاط الفعلي، وينقسم التفكير البشري إلى: التفكير الملموس، التفكير المجرد، التفكير الموضوعي، التفكير الذاتي، التفكير النقديء والتفكير الإبداعي. يبدأ التفكير الإبداعي عادة مع إدراك العلقنة بين شيئين أو فكرتين غير مترابطين بشكل ظاهر، ثم الإحساس بالمشكلت والشغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، والشخص ذو التفكير المبدع يبني الفكرة من عدة مصادر، أو من أوسع المصادر، مع اعتبار عامل الزمن.

و يعرف التفكير الإبداعي بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلت التي يتعرض لها (الشيخ، 2779، ص: 95).

خصائص التفكير الإبداعي:-

يتميز التفكير الإبداعي بالخصائص التالية: (الشيخ، 2009 ، ص: 85)

- التفكير الإبداعي ليس شيئاً غامضاً، أو غير خاضع للتحليل، فهو قابل للبحث والتحليل العلمي، والمعالجة،

- ليست هناك عملية واحدة مفردة يمكن النظر إليها بطريقة مناسبة على أنها هي العملية الإبداعية، فهذا المصطلح هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية داخل الفرد ، تشمل الإدراك والتذكير والتفكير والتحليل وغيرها.

- إن العملية الإبداعية توجد لدى كل الأفراد، ولكن يختلف نضج هذه العملية من فرد لآخر،

مهارات التفكير الإبداعي:-

1- الحساسية للمشكلات:

تتمثل في قدرة الفرد على معرفة المشكلة التي تدور حوله، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، حيث أن التعمق في تحديد المشكلة، والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها، هو الذي يوحى بالإبداع، كذلك الإحساس العميق لطبيعة المشكلة، والآفاق الفكرية السديدة في التعرف على أبعادها، والتبعات المتأنتية من تفاعلها، من شأنه أن يجعل من المبدعين سبيلاً في تحقيق الإبداع (حمود، 2010، ص: 274).

2- الطلاقة:

يقصد بها تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع، والسرعة والسهولة في توليدها، وتصنف الطلاقة إلى ثلاثة أنواع:

-الطلاقة اللفظية:-

وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ، والتي تتوفر في تركيبها على خصائص معينة.

هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من المعومات، كلما دعت الحاجة إليها.

- الطلاقة الفكرية :-

هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من المعلومات , كلما دعت الحاجة إليها.

-طلاقة الأشكال:-

هي القدرة على الرسم السريع والملائم لموقف معين.

3- المرونة:-

المرونة هي قدرة الفرد المبدع على تقديم وتولد أفكار متنوعاً ومختلفة، وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً ما، أو وجهة نظر معينة (الحسنية , 2009 ص 124:) .

4- الأصالة:

تتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج العديد من الأفكار الجديدة وغير المعروفة سابقاً، والمرتبطة بالمشكلة محل البحث، وهي الإنفراد بالأفكار والقدرة على إنتاج استجابات أصيلة، ويتم الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير أهمها: أن نتسم بالعمق وأن يكون لها مغزى وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة (حمود , 2010 ، ص: 275).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

النظرية

نظرية القيادة التحويلية :

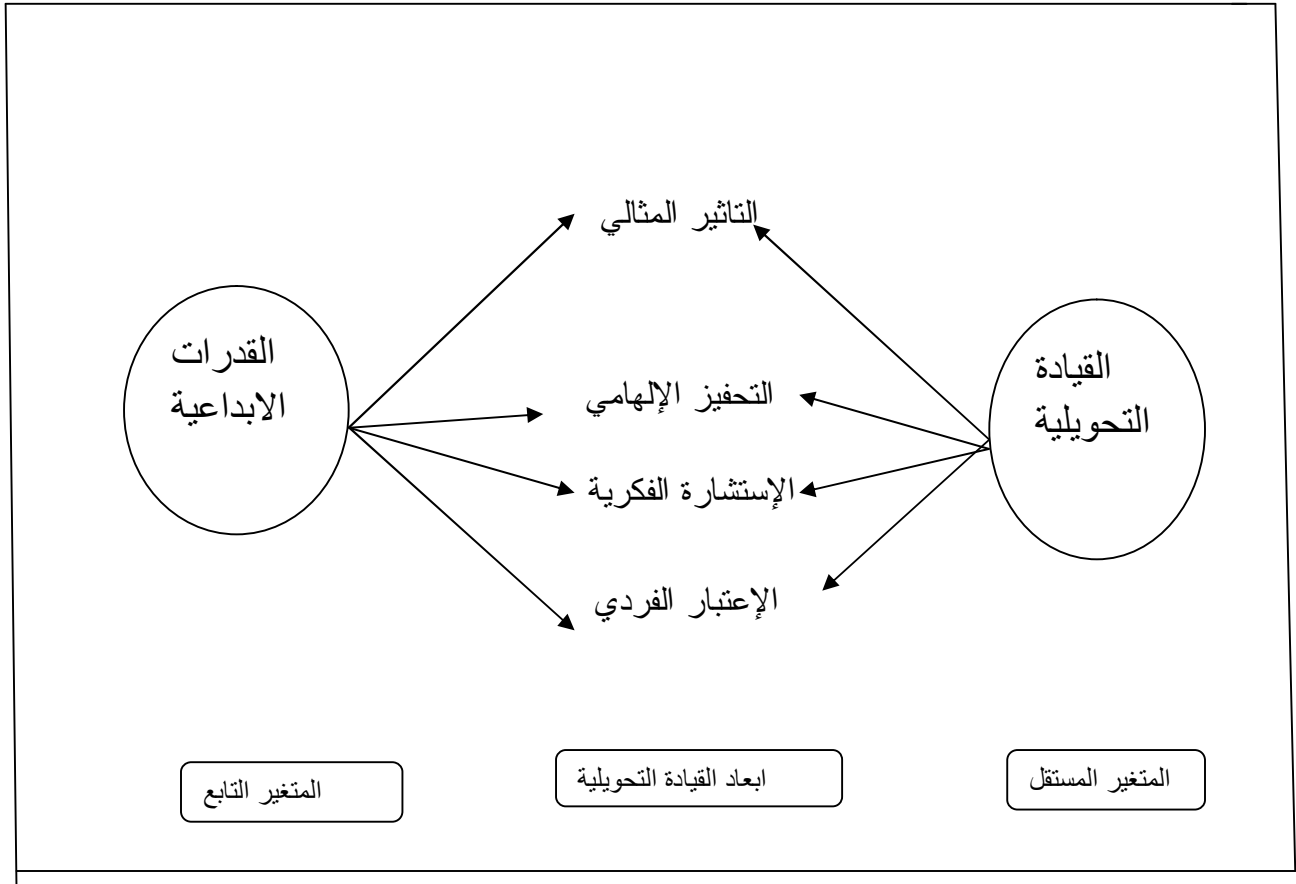
أن إهتمام الباحثين و المختصين في مجال الإدارة -القيادة بشكل أدق- ينصب عادة على إستحداث نظريات و نماذج و أساليب حديثة تمكن القادة من تطوير منظماتهم و بعث حياة جديدة فيها . و هم في سبيل ذلك يسعون باستمرار إلى خلق نظريات جديدة أو تطوير نماذج قائمة أو إحياء نظريات قديمة من أجل الوصول لمفاهيم و طرق تعزز من من قدرت المنظمات الحديثة لمواجهة المتغيرات الحديثة والتحديات المستمرة . لذلك في ظل التحديات التي تواجه المنظمات سواء كانت داخلية او خارجية فأنها بحاجة لنمط قيادي معين قادر علي ادارة الموافق واستثمار الفرص لتحقيق اهداف المنظمة ويعزز من قدرتها لمواجهة هذه التحديات بفاعلية.برغم من وجود اكثر من 200 نموذج للقيادة , الا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل و أنماط القيادة المعاصرة (صالح و المبيضين). و يؤيد ذلك ما اشارت إليه العديد من الدراسات الحديثة من أن القادة التحويليون هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير و عدم التأكد لذلك لا غرابة أن تكون القيادة التحويلية حسب رأى marnville 1995 عاملا رئيسا و مهما في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تتسم بالتعقيد و عدم الإستقرار(الشمري 2012).في هذا السياق ، يمكن القول أنه من اهم ما يتميز القيادة التحويلية - التي اظهرت كنتاج للعديد من المتغيرات والتطورات الحديثة -هو قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة هذه

التحديات وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية ومبادراتهم الابتكارية وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهماضف الى ذلك تركز على مبدا التغيير الجذرى في فكر وثقافة المنظمة عن طريق إقناع الافراد وتوجيه اهتمام إلي ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية وهو تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء ومكونا اساسا من الرسالة العليا للمنظمة .

نموذج الدراسة :-

لتوضيح وفهم الموضوع محل الدراسة بشكل جيد قمنا بوضع نموذج يتضمن الابعاد الرئيسية للقيادة التحويلية ودورها في تحقيق القدرات الابداعية .

مخطط يوضح نموذج الدراسة



الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة والتحويلية والقدرات الابداعية

الفرضيات الفرعية :-

1 . توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي والقدرات الابداعية لي رؤساء الاقسام

من بعض الجامعات السودانية

2 . توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحفز الالهامي والقدرات الابداعية لي رؤساء الاقسام

من بعض الجامعات السودانية

3 . توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستشارة الفكرية والقدرات الابداعية لي رؤساء

الاقسام من بعض الجامعات السودانية

منهجية الدراسة :-

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة نظرا لأنه يتناسب مع ظاهرة موضع

البحث

مجتمع الدراسة :-

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام في بعض الجامعات الحكومية داخل ولاية الخرطوم

ادوات ومصادر الحصول على المعلومات :-

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة إعتمدنا على نوعين رئيسيين في

جمع البيانات والمعلومات الدراسة علي النحو التالي :-

المصادر الاولية والثانوية :-

حيث أن تم استخدام المصادر الثانوية والمتمثلة في الدراسات المراجع والمقالات والوثائق علي الأترنت وايضا الابحاث الاخري لكتابة الاطار النظري للدراسة .

المصادر الاولية :-

تم استخدام المصادر الاولية لجمع البيانات باستخدام الادوات العلمية لجمع البيانات بما في ذلك استبانته تم تصميمها خصيصا لاغراض هذه الدراسة وذلك بالاستعانة باستبانته تم استخدامها في دراسات السابقة منها دراسة (رندة رباحي 2012) و (محمد كريم _حسني سعيد 2010)، وتم عرض الاستبانة للتحكيم وفقا لقواعد البحث العلمي بعرضها على عدد من اعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات التجارية، ثم اعادة صياغتها في ضوء الملاحظات التي ابدوها حول فقرات الاستبانة وثباتها بواسطة معامل الفا كرونباغ، وتم معالجة البيانات الاولية باستخدام اساليب التحليل الاحصائي المناسبة لاهداف الدراسة لاستخراج النتائج .

عرض البيانات واختبار الفروض

المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

2.4 معدل الاستجابة :

جدول رقم (1.4)

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة =)

النسبة %	العدد	البيان
100%	70	الإستبانات الموزعة
92.8%	65	الإستبانات المستردة
7.2%	5	الإستبانات التي لم ترد
0	0	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
92.8%	65	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

تم توزيع عدد (70) استبيان على الجامعات بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض رؤساء الاقسام تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول التالي يوضح معدل

الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (65) استبيان بنسبة (92.8%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (5) استبيان بنسبة (7.2%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) استبيان بنسبة (0%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (65) استبيان بنسبة (92.8%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

1.1.2.4 الجدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس حيث كان العدد الكلي (65) -- بلغت نسبة الذكور (60%) من العينة . بينما تشكل الإناث نسبة (40%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور.

2.1.2.4 كما وضح الجدول توزيع مفردات العينة من حيث العمر . يلاحظ من الجدول أن الفئة أقل من 30 سنة شكلت نسبة (12.3%)، بينما شكلت أقل من 30 و أقل 40 سنة شكلت نسبة بلغت (38.5%)، ومن 40 و أقل 50 سنة بلغت نسبة (36.9%)، حيث بلغت نسبة الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة (12.3%).

3.1.2.4 أما الحالة الاجتماعية يوضح الجدول أن متزوج يشكلون أكبر نسبة (67%) من العينة، تليها نسبة اعزب بنسبة (16.9%)، ثم اخرى بنسبة (15.3%).

4.1.2.4 أما المؤهل العلمي : الجدول يوضح توزيع مفردات العينة أن ماجستير يشكلون نسبة بلغت (30.8%) ، والتي تليها دكتوراه معينة بنسبة (41.5%)، ثم اخرى بنسبة (7.7%) .

5.1.2.4 وقد كان التخصص : - .

6.1.2.4 وقد كانت سنوات الخبرة : اقل من 5 سنة شكلوا نسبة (12.3%) ، اما من 5 واقل من 10 كانت بنسبة (38.5%) ، و من 10 واقل من 15 كانت بنسبة (27.7%) ، اما أكثر من 15 كانت بنسبة (23.1%) .

(جدول رقم 2.4)

البيانات الشخصية

النوع	العدد	النسبة
النوع	39	60%
	26	40%
المجموع	65	100%
العمر	8	12.3%
	25	38.5%
	24	36.9%
	8	12.3%
المجموع	65	100%
متزوج	44	67%

الحالة الاجتماعية	اعزب	11	%16.9
	اخرى	10	%15.4
المجموع		65	%100
المؤهل العلمي	ماجستير	20	%30.8
	دكتوراه	40	%41.5
	اخرى	5	%7.7
المجموع		65	%100
التخصص العلمي			
المجموع		65	%100
الدخل	اقل من 5 سنة	8	%12.3
	من 5 و اقل من 10	24	%38.5
	من 10 و اقل من 15	18	%27.7
	من 15 سنة فاكثر	15	%23.1
المجموع		65	%100

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

3.4 التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود

المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة

(Hair et al 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة

2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)

3 - ألا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0,05)

4 - أن تكون قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) للبنود أكثر من (0,50)

5 - ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد

عن (0,50) في العوامل الأخرى.

6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1.3.4 التحليل العاملي للمستقل القيادة التحويلية :

اجري التحليل العاملي لعدد (18) عبارة تستخدم لقياس المسؤولية الاجتماعية . الجدول رقم

(3) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل (القيادة التحويلية) .

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت ستة عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية

(Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت الاستشارة

الفكرية ، (3) عبارات شكلت التأثير ، (4) عبارات شكلت الحفز الالهامي .

التحليل العاملي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

جدول رقم (3-4) يوضح التحليل العاملي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

3	2	1	الاستشارة الفكرية
.045	.082	.877	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الافضل
.020	.068	.838	يشجع المرؤوسين على الابداع
.078	.067	.821	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير
.110	.365	.687	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوسة في اتخاذ القرارات
التأثير			
.085	.796	.178	يجوز على احترام الاخرين وثقتهم واعجابهم
.021	.793	.107	يقدم الاهداف العامة للمنظمة على الاهداف الخاصة
.326	.748	.097	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل
الحفز الالهامي			
.840	-.105	.184	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين
.788	.295	.089	يفرض السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية
.618	.312	- .234	قادر على تحويل الرؤى الى واقع ملموس
.559	.081	.497	يطلع العاملين معه على الاهداف الكلية للمنظمة
66.732			Cumulative %
.769			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
262.423			Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

التحليل العاملي للتابع القدرات الابداعية :

اجري التحليل العاملي لعدد (18) عبارة تستخدم لقياس المسؤولية الاجتماعية . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التابع (القدرات الابداعية) .
في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت ستة عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها .

جاءت المصفوفة في (5) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت المرونة ، اشتمل النموذج الثاني علي (3) عبارات شكلت الاصاله ، اشتمل النموذج الثالث علي (2) عبارات شكلت الحساسية للمشكلات ، اشتمل النموذج الرابع علي (2) عبارات شكلت المخاطرة ، اشتمل النموذج الخامس علي (2) عبارات شكلت المتغير الجديد .

التحليل العاملي للمتغير التابع (القدرات الابداعية)

جدول رقم (4-4) يوضح التحليل العاملي للمتغير التابع (القدرات الابداعية)

5	4	3	2	1	المرونة
-0.115	-0.179	-0.039	-0.056	0.845	احرص على تبني الافكار الجديدة
0.129	-0.033	0.047	0.168	0.706	احرص على تغير اسلوب بين فترة واخرى
0.104	0.393	-0.134	-0.101	0.693	اشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل
-0.093	0.171	0.374	0.034	0.640	لدى القدرة على الدفاع عن افكاري بالحجة و البرهان
الاصالة					
0.093	0.206	0.012	0.828	0.120	احرص على معرفة اوجه القصور فيما اقوم به من عمل

.255	.088	.048	.825	-	اتقبل الاخرين واحل المشكلات التي تعترض سير العمل
				.118	
.007	-.344	.428	.632	.056	لدى القدرة على توقع لحل المشكلات التي تواجهني
الحساسية للمشكلات					
-.080	.260	.826	-	-	استطيع تقديم اكثر من حل للمشكلة الواحدة
			.036	.080	
.190	.050	.765	.263	.180	امتلك قدرة على توقع العمل قبل حدوثها
المخاطرة					
.181	.818	.220	.009	-	احاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى
				.057	
-.091	.639	.158	.429	.212	احاول انجاز الاعمال باسلوب متجدد
المتغير الجديد					
.815	.276	-	.080	.119	احرص على تقديم افكار جديدة ومناسبة للعمل
		.123			
.813	-.114	.187	.211	-	اجد ان اجراءات العمل بحاجة الى تطوير
				.082	
71.126					Cumulative %
.642					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
230.997					Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

الاعتمادية:

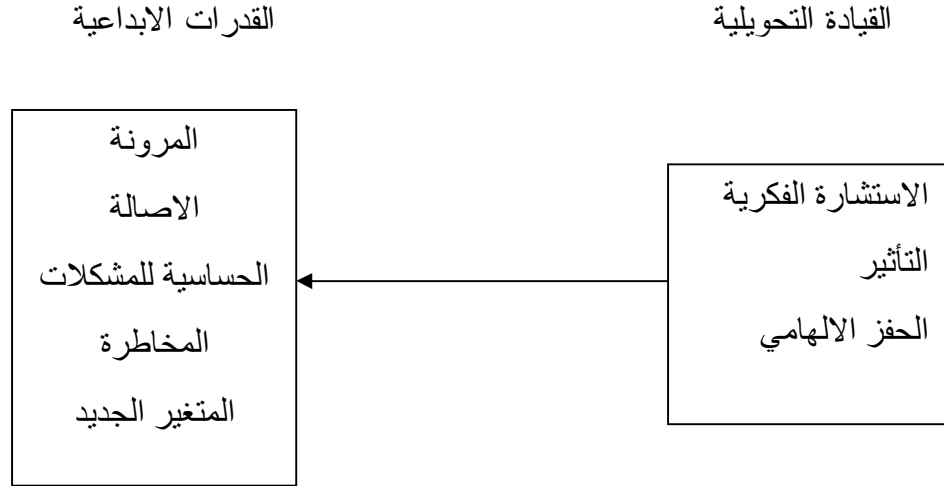
للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل الاستشارة الفكرية (0.84) ، التأثير (0.74) ، الحفز الالهامي (0.70) ، أما لمتغيرات التابع المرونة (0.70) ، الاصاله (0.72) ، الحساسية للمشكلات (0.65) ، المخاطرة (0.60) ، المتغير الجديد (0.57) كما هو موضح في الجدول أدناه .

جدول (4-5) يوضح الإعتماضية

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.84	4	الاستشارة الفكرية	المتغيرات المستقلة
0.74	3	التأثير	
0.70	4	الحفز الالهامي	
0.70	4	المرونة	المتغيرات التابعة
0.72	3	الاصالة	
0.65	2	الحساسية للمشكلات	
0.60	2	المخاطرة	
0.57	2	المتغير الجديد	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

نموذج الدراسة المعدل :



الفرضية الرئيسية :

هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والقدرات الابداعية

الفرضيات الفرعية :

- الاستشارة الفكرية يؤثر على المرونة
- الاستشارة الفكرية يؤثر على الاصالة
- الاستشارة الفكرية يؤثر على الحساسية للمشكلات
- الاستشارة الفكرية يؤثر على المخاطرة
- الاستشارة الفكرية يؤثر على المتغير الجديد
- التأثير يؤثر على المرونة
- التأثير يؤثر على الاصالة
- التأثير يؤثر على الحساسية للمشكلات

- التأثير يؤثر على المخاطرة
- التأثير يؤثر على المتغير الجديد
- الحفز الالهامي يؤثر على المرونة
- الحفز الالهامي يؤثر على الاصاله
- الحفز الالهامي يؤثر على الحساسيه للمشكلات
- الحفز الالهامي يؤثر على المخاطرة
- الحفز الالهامي يؤثر على المتغير الجديد

المتوسطات والانحرافات المعيارية :

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل (الاستشارة الفكرية ، التأثير ، الحفز الالهامي). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي الاستشارة الفكرية (وسط حسابي = 2.78 ، انحراف معياري = 0.95) ، يليه الوسط الحسابي التأثير (وسط حسابي = 2.28 ، انحراف معياري = 0.89) ، وفي الأخير الحفز الالهامي (وسط حسابي = 2.06 ، انحراف معياري = 0.71) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (3) مما يشير إلي ضعف التسويق الداخلي تحت الدراسة. ومن جانب آخر ومن ذات يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع القدرات الابداعية (المرونة ، الاصاله ، الحساسيه للمشكلات ، المخاطرة ، المتغير الجديد) المرونة هو (الوسط حسابي = 2.05 ، الانحراف معياري = 0.70) ، الاصاله هو (الوسط حسابي = 2.05 ، الانحراف معياري = 0.84) ، الحساسيه للمشكلات هو (الوسط حسابي = 2.04 ،

الانحراف المعياري = 0.74) ، المخاطرة هو (الوسط حسابي = 2.62 ، الانحراف المعياري = 1) ، المتغير الجديد هو (الوسط حسابي = 1.77 ، الانحراف المعياري = 0.66).

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستشارة الفكرية	مستقل	2.78	0.95
التأثير	مستقل	2.28	0.89
الحفز الالهامي	مستقل	2.06	0.71
المرونة	تابع	2.05	0.70
الإصالة	تابع	2.05	0.84
الحساسية للمشكلات	تابع	2.04	0.74
المخاطرة	تابع	2.62	1
المتغير الجديد	تابع	1.77	0.66

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما

ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

من ذات الجدول نجد أن بعد الاستشارة الفكرية يرتبط ايجابي معنوى مع التأثير حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.320) . نجد أن الاستشارة الفكرية يرتبط ايجابي معنوى مع الحفز الالهامي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.315). نجد أن الاستشارة الفكرية يرتبط إرتباط ايجابي معنوى مع المرونة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.392) ، ونجد ان الاستشارة الفكرية يرتبط إرتباط ايجابي معنوى مع الاصاله حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.204) ، نجد أن الاستشارة الفكرية يرتبط إرتباط ضعيف مع الحساسية للمشكلات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.008) ، نجد أن الاستشارة الفكرية يرتبط إرتباط ضعيف مع المخاطرة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.237) ، نجد أن الاستشارة الفكرية يرتبط إرتباط ايجابي معنوى مع الحفز الالهامي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.370) ، نجد أن التأثير يرتبط إرتباط ضعيف مع المرونة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.072) ، نجد أن التأثير يرتبط إرتباط ضعيف مع الاصاله حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.244) ، نجد أن التأثير يرتبط إرتباط ضعيف مع الحساسية للمشكلات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.286) ، نجد أن التأثير يرتبط إرتباط ايجابي معنوى مع المخاطر حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.690) ، ، نجد أن التأثير يرتبط إرتباط ايجابي معنوى مع

المتغير الجديد حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.346) ، ، نجد أن الحفز الالهامي يرتبط ارتباطاً
إيجابياً مع معنى مع المرونة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.696) ، نجد أن الحفز الالهامي
يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الاصالة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.026) ، نجد أن الحفز
الالهامي يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الحساسية للمشكلات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.118)
، نجد أن الحفز الالهامي يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع المخاطرة حيث كانت قيمة (الارتباط
= 0.214) ، نجد أن الحفز الالهامي يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع المتغير الجديد حيث كانت قيمة
(الارتباط = 0.239) ، ، نجد أن المرونة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الاصالة حيث كانت قيمة
(الارتباط = 0.048) ، نجد أن المرونة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع الحساسية للمشكلات حيث
كانت قيمة (الارتباط = 0.136) ، نجد أن المرونة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع المخاطرة حيث
كانت قيمة (الارتباط = 0.226) ، نجد أن المرونة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع المتغير الجديد
حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.081) ، نجد أن الاصالة يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع
الحساسية للمشكلات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.310) ، ، نجد أن الاصالة يرتبط ارتباطاً
ضعيفاً مع المخاطرة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.264) ، نجد أن الاصالة يرتبط ارتباطاً
ضعيفاً مع المتغير الجديد حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.287) ، نجد أن الحساسية للمشكلات
يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع المخاطرة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.244) ، نجد أن الحساسية
للمشكلات يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع المتغير الجديد حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.092) ،
نجد أن المخاطرة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً مع المتغير الجديد حيث كانت قيمة (الارتباط
= 0.217) .

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All

Variable

جدول رقم (4-7)

يوضح الإرتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغير الجديد	المخاطرة	الحساسية للمشكلات	الإصالة	المرونة	الحفز الالهامي	التاثير	الاستشارة الفكرية	المتغيرات
							1	الاستشارة الفكرية
						1	.320(**)	التاثير
					1	.370(**)	.315(**)	الحفز الالهامي
				1	.696(**)	.070	.392(**)	المرونة
			1	.048	.020	.244	.204	الإصالة
		1	.310(**)	.136	.118	.286	.008	الحساسية للمشكلات
	1	.244	.246	.226	.214	.690(**)	.237	المخاطرة
1	.217	.092	.287	.081	.239	.346(**)	.147	المتغير الجديد

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار الفرضيات: تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات. تتناول اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي. كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فإنه يستخدم الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (القدرات الابداعية).

اختبار علاقة مكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (المرونة) :

الجدول رقم (4-8) التالي يوضح الانحدار لمكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على القدرات الابداعية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين الاستشارة الفكرية و المرونة حيث بلغت بيتا(0.254) مستوى المعنوية (0.006) ، بينما توجد علاقة بين التأثير و المرونة

حيث بلغت بيتا (0.274) مستوى المعنوية (0.004) ، بينما توجد علاقة بين الحفز الالهامي و المرونة حيث بلغت بيتا (0.717) مستوى المعنوية (0.000) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (4-8)

العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية

Sig	المرونة	المتغير المستقل
.006	.254**	الاستشارة الفكرية
.004	-.274**	التأثير
.000	.717***	الحفز الالهامي
	.578	R^2
	.558**	Adjusted R^2
	.578	ΔR^2
	27.905	F change

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار علاقة مكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (الاصاله) :

الجدول رقم (4-9) التالي يوضح الانحدار لمكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على القدرات الابداعية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى

المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الاستشارة الفكرية و الاصاله حيث بلغت بيتا (0.230) مستوى المعنوية (0.085) ، بينما لا توجد علاقة بين التأثير و الاصاله حيث بلغت بيتا (0.243) مستوى المعنوية (0.074) ، بينما لا توجد علاقة بين الحفز الالهامي و الاصاله حيث بلغت بيتا (0.193) مستوى المعنوية (0.154) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (4-9)

العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية

Sig	الاصالة	المتغير المستقل
.085	.230	الاستشارة الفكرية
.074	.243	التأثير
.154	-.193	الحفز الالهامي
	.122	<i>R</i> ²
	.078	<i>Adjusted R</i> ²
	.122	ΔR^2
	2.788	<i>F change</i>

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار علاقة مكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (الحساسية للمشكلات):

الجدول رقم (4-10) التالي يوضح الانحدار لمكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على القدرات الابداعية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الاستشارة الفكرية و الحساسية للمشكلات حيث بلغت بيتا(0.101) مستوى المعنوية (0.450) ، بينما توجد علاقة بين التأثير و الحساسية للمشكلات حيث بلغت بيتا (0.305) مستوى المعنوية (0.028) ، بينما لا توجد علاقة بين الحفز الالهامي و الحساسية للمشكلات حيث بلغت بيتا (0.037) مستوى المعنوية (0.786) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (4-10)

العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية

Sig	الحساسية للمشكلات	المتغير المستقل
.450	-.101	الاستشارة الفكرية
.028	.305*	التأثير
.786	.037	الحفز الالهامي
	.091	R^2
	.046	<i>Adjusted R²</i>
	.091	ΔR^2
	2.029	<i>F change</i>

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار علاقة مكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (المخاطرة) :

الجدول رقم (4-11) التالي يوضح الانحدار لمكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية

(Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد

القيادة التحويلية على القدرات الابداعية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير

المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم

الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة

والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم

الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الاستشارة الفكرية و المخاطرة حيث بلغت بيتا (0.032) مستوى المعنوية (0.750) ، بينما توجد علاقة بين التأثير و المخاطرة حيث بلغت بيتا (0.688) مستوى المعنوية (0.000) ، بينما توجد علاقة بين الحفز الالهامي و المخاطرة حيث بلغت بيتا (0.050) مستوى المعنوية (0.628) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (4-11)

العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية

Sig	المخاطرة	المتغير المستقل
.750	.032	الاستشارة الفكرية
.000	.688***	التأثير
.628	-.050*	الحفز الالهامي
	.465	R^2
	.438**	<i>Adjusted R²</i>
	.465	ΔR^2
	17.641	<i>F change</i>

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار علاقة مكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (المتغير الجديد) :

الجدول رقم (4-12) التالي يوضح الانحدار لمكونات القيادة التحويلية و القدرات الابداعية (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد القيادة التحويلية على القدرات الابداعية . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين الاستشارة الفكرية و المرونة حيث بلغت بيتا(0.013) مستوى المعنوية (0.918) ، بينما توجد علاقة بين التأثير و المتغير الجديد حيث بلغت بيتا (0.296) مستوى المعنوية (0.028) ، بينما لا توجد علاقة بين الحفز الالهامي و المتغير الجديد حيث بلغت بيتا (0.126) مستوى المعنوية (0.343) كما موضح في الجدول أدناه .

جدول رقم (4-12)

العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية و القدرات الابداعية

Sig	المرونة	المتغير المستقل
.918	.013	الاستشارة الفكرية
.028	.296*	التأثير
.343	.126	الحفز الالهامي
	.134	R^2
	.092**	<i>Adjusted R²</i>
	.132	ΔR^2
	3.160	<i>F change</i>

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول رقم (4-13)

بوضوح إختبار الفرضية

حالة الإثبات	هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و القدرات الإبداعية دعمت جزئيا
دعمت	الاستشارة الفكرية يؤثر على المرونة
لم تدعم	الاستشارة الفكرية يؤثر على الاصالة
لم تدعم	الاستشارة الفكرية يؤثر على الحساسية للمشكلات
لم تدعم	الاستشارة الفكرية يؤثر على المخاطرة
لم تدعم	الاستشارة الفكرية يؤثر على المتغير الجديد
دعمت	التأثير يؤثر على المرونة
لم تدعم	التأثير يؤثر على الاصالة
دعمت	التأثير يؤثر على الحساسية للمشكلات
دعمت	التأثير يؤثر على المخاطرة
دعمت	التأثير يؤثر على المتغير الجديد
دعمت بالكامل	الحفز الالهامي يؤثر على المرونة
لم تدعم	الحفز الالهامي يؤثر على الاصالة
لم تدعم	الحفز الالهامي يؤثر على الحساسية للمشكلات
لم تدعم	الحفز الالهامي يؤثر على المخاطرة
لم تدعم	الحفز الالهامي يؤثر على المتغير الجديد

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفصل الرابع

النتائج

توفر القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي ، الاستشارة الفكرية ، الحفز الالهامي)

فعالية القدرات الابدعية لرؤساء الاقسام من بعض الجامعات السودانية

1 . الفرضية الاولى :-

-هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمرونة دعمت بالكامل :-

-هنالك علاقة تأثير بين الاستشارة الفكرية والمرونة دعمت

-هنالك علاقة تأثير بين التأثير المثالي والمرونةدعمت

-هنالك علاقة تأثير بين الحفز الالهام والمرونةدعمت

2 - الفرضية الثانية :-

-هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والحساسية للمشكلات دعمت جزئيا :-

-هنالك علاقة تأثير بين الاستشارة الفكرية والحساسية للمشكلات لم تدعم

-هنالك علاقة تأثير بين التأثير المثالي والحساسية للمشكلات دعم

-هنالك علاقة تأثير بين الحفز الالهامي والحساسية للمشكلات لم تدعم

3 - الفرضية الثالثة :-

-هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمخاطره دعمت جزئيا:-

-هنالك علاقة تأثير بين الإستشارة الفكرية والمخاطره لم تدعم

-هناك علاقة تأثير بين بالتأثير المثالي و المخاطرة دعمت

-هناك علاقة تأثير بين الحفز الإلهامي و المخاطرة لم تدعم

4- الفرضية الرابعة:-

-توجد علاقة تأثير بين الاستشارة الفكرية والاصالةلم تدعم

- توجد علاقة تأثير بين التأثير المثالي و الأصالة لم تدعم

-توجد علاقة تأثير بين الحفز الإلهامي و الأصالة لم تدعم

5- المتغير الجديد دعم جزئيا

-توجد علاقة تأثير بين الإستشارة الفكرية و المتغير الجديد لم تدعم

-توجد علاقة تأثير بين التأثير المثالي و المتغير الجديد دعمت

- توجد علاقة تأثير بين الحفز الإلهامي و المتغير الجديد لم تدعم

التوصيات :

1 - أن تقوم الجامعات بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الاكاديميه

باسلوب القيادة التحويلية وفوائدها علي المدى البعيد في تطوير اداء المرؤوسين.

2- ضرورة الإهتمام من قبل ادارة الجامعات بالابداع والمبدعين وتشجيع العمل الابداعي من

خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له اثر كبير في تحسين البيئه التعليميه بالجامعات.

3 - ضروره اهتمام الجامعات بالمستجدات الادارية وأنشاء ادارة خاصه بتتميه الموارد البشريه

لتقوم بدورها في تتميه المهارات الاداريه والابداعيه لدي العاملين واثاره دافعيه العاملين نحو

الاداء الافضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

- 4_ التركيز علي تنمية قادة التغيير في الجامعات والإهتمام بتنمية مهاراتهم حتي يتم مساعدتهم في تكوين رؤيه واضحه عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه ،فيسعون فيما بعد الي ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذيه عمليه قابله للتطبيق في الجامعات بصوره تعاونيه.
- 5_ محوله توفير التسهيلات الماديه والفنيه والتقنيه للمساعده لعمليه التغيير وتنفيذها من قبل ادارة الجامعات وكذلك التعليم العالي.

مناقشة النتائج

- العلاقة بين القيادة التحويلية والمرونة :-

واظهرت نتائج الدراسة انه توجد علاقة ايجابية بالمرونة القيادة التحويلية دعمت بالكامل ، مما يعني ان رؤساء الاقسام في بعض الجامعات السودانية يحرصون على انجاز الاعمال باسلوب متجدد ويغيرون موقفهم عندما يقتنع بعدم صحته وهذا يوافق مع دراسة (حسني سعيد خلف/محمد كريم 2010)

-العلاقة بين القيادة التحويلية وقبول المخاطرة :-

اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وقبول المخاطرة لدى رؤساء اقسام في بعض الجامعات السودانية دعمت جزئيا بما يعني انهم لديه القدرة على تحمل مسؤولية ويتقبلون انتقادات الاخرين ولديهم القدرة على الدفاع عن افكارهم بالحجة والبرهان وهذا يوافق مع دراسة (حسني سعيد خلف /محمد كريم 2010)

-العلاقة بين القيادة التحويلية والاصالة :

واظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والاصالة اي لم تدعم جميع ابعاد القيادة التحويلية مع الاصالة لدى رؤساء اقسام في بعض الجامعات السودانية اي عدم حرصهم على تقديم افكار جديدة مناسبة للعمل وهذا لا يوافق مع دراسة (حسني سعيد خلف / محمد كريم 2010)

-العلاقة بين القيادة التحويلية والحساسية للمشكلات :

واظرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والحساسية للمشكلات لرؤساء الاقسام في بعض الجامعات السودانية دعمت جزئيا بما يعني انهم لديهم رؤية دقيقة لمشكلات العمل والقدرة على تقديم اكثر من حل للمشكلة الواحدة وهذا يتفق جزئيا مع دراسة (حسني خلف 2010).

-اظهرت نتائج الدراسة هنالك لا توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والاصالة اي لم تدعم وهذا لا يوافق مع دراسة (عمران محمد علي الدبش 2011)حيث نجد في دراسته علاقة ايجابية بين ابعاد المتغير المستقل مع الاصالة

-هنالك علاقة ايجابية بين عناصر القيادة التحويلية والمرونة والطلاقة اي دعمت بالكامل وهذا يوافق مع دراسة (نجوى بدر خضر 2011)

-هنالك علاقة ايجابية بين عناصر القيادة التحويلة وعناصر القدرات الابداعية وهذا يوافق توافق جزئ مع دراسة (عاطف عوض 2013) لان عنصر الاصالة لم تدعم .

نقاط الضعف :-

- 1 - اقتصرت عينة الدراسة على اربعة جامعات حكومية داخل ولاية الخرطوم فقط .
- 2 - لم يتم استخدام جميع ابعاد المتغيرات .
- 3 - تم اختفاء بعد من ابعاد المتغير المستقل وهو (الاعتبار الفردي) .
- 4- ضيق الزمن .

التأثيرات النظرية :

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين اثر القيادة التحويلية على القدرات الابداعية لي رؤساء الاقسام في بعض الجامعات السودانية ، تاتي هذه الاهمية النظرية من خلال الدور الذي يمكن أن تسهم به القيادة التحويلية في تأثير على القدرات الابداعية لدى رؤساء الاقسام في بعض الجامعات السودانية والتعرف على متغيرات الدراسة والمؤثرات المهنية .

التأثيرات التطبيقية :-

على الادارات الاقسام في الجامعات السودانية الإهتمام بالقيادة التحويلية لتحقيق القدرات الابداعية حيث أن تبين على حسب النتائج الدراسة أنه اذا تم تطبيق القيادة التحويلية يؤدي بدوره الى تحقيق القدرات الابداعية لدي رؤساء الاقسام

التوصيات للبحوث المستقبلية :-

- 1 - اجراء دراسة في مختلف الجامعات السودانية خارج ولاية الخرطوم .
- 2 - اجراء دراسات للقيادة التحويلية بكل ابعادها مع استخدام متغير معدل او متغير وسيط .
- 3 - اجراء المزيد من البحوث لتعرف على القيادة التحويلية واثرها على اداء العاملين في البنوك ، المصارف ، المؤسسات والشركات .
- 4- اجراء المزيد من الدراسات في مجالات القيادة الحديثة مثل(القيادة التشاركية ، القيادة التبادلية.....الخ)
- 5- إجراء دراسات باستخدام متغيرات نوعية مثل الملاحظة , المقابلة .

الخاتمة

تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الابداعية . وتمكنت الدراسة من توصيف القيادة التحويلية كمتغير مستقل والقدرات الابداعية كمتغير تابع. استخدمت هذه المتغيرات في جمع البيانات التي مكنتها بعد التحليل من معرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الابداعية لرؤساء الأقسام .

استخدمت ثلاثة عوامل (الاستشارة الفكرية ، الحفز الالهامي ، التأثير المثالي) ومدى تأثيرها على القدرات الأبداعية لرؤساء الأقسام في الجامعات .

المصادر والمراجع

1. إبراهيم بن بعد الرحمن ، دراسة مديري مديريات المدارس في محافظه القويحيه للقيادة التحويلية من وجهه نظرهم ، 2013م.
2. أحمد الصادق محمد ، علاقة القيادة التحويلية لتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، 2010م.
3. أمل حمودي عبد الجميلي ، دور التدريب في تنمية مهارات الابداع الاداري لدي مديريات الرياض الاطفال، 2012م.
4. أميرة محمد علي ، العلاقة بين القيادة التحويلية واساليب اتخاذ القرار في تحقيق اهداف المجتمع الاسلامي في عهد الرسول(ص) ، 2014م.
5. إياد حامد ، اثر القيادة التحويلية في ادارته التغيير التنظيمي دراسه ميدانيه علي مشفي الهلال الاحمر في دمشق، 2011م.
6. بلال خلف السكارنة ، الابداع الاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع
7. تيسير صبحي ، يوسف قطامي ، مقدمة في الموهبة والابداع ، المؤسسه العربيه للدراسات والنشر.
8. حافظ عبد الكريم الغزالي ، اثر القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، 2012م.
9. حسني سعيد خلف ، محمد كريم ، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدي رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة ، 2010م.

10. خميسات نوال ، سليمان وفاء ، الابداع الاداري كأساس لتحقيق الميزه التنافسية دراسة حاله مؤسسة موبيليس(ATM) بورقلة ، 2013م.
11. رنده رباحي ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة حالة المؤسسه الاوراسية للغزل والاعطية بعين جاسر -باتنة- 2012م.
12. سوسن الحسني ، القيادة التحويلية والابتكار دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق 2016م.
13. عاطف عوض ، أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسات الاتصالات الخليويه في لبنان، 2013م.
14. عاكف لطفي خصاونة ،إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر،عمان،2010.
15. عبد السلام بن شايع القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيميه وعلاقته بالابداع الاداري دراسه مقارنه نحو نموذج مقترح ، 2014م.
16. عثمان إسماعيل عثمان، الدور الوسيط للقوه التنظيمية للعلاقة بين تفويض السلطة والإبداع الاداري دراسه على عينه من المصارف السودانيه ، 2017م.
17. العساف ، مهارات القيادة وصفات القائد .
18. عفاف حسن ،محمود عايد ، سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادراة الجودة الشاملة ، 2015م
19. عمر البرناوي ، زازل صوريه ، دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافه ، عمر البرناوي، بسكرة، 2014م.

20. عمران محمد علي الدبش ، فاعلية برنامج قائم علي اسلوب التفكير الابداعي في تدريس
مبحث التربية الوطنية لرفع مستوي التحصيل لطلبة الصف التاسع الاساسي في محافظة
رفح، 2011م.
21. عواطف عوض ، اثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي دراسه ميدانيه
علي العاملين في مؤسسات الاتصالات الخليويه في لبنان ، 2013م.
22. محمد رشدي سلطاني ، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي واثرها على نشاط الابداع
المؤسسة دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر ، 2013م
23. محمد سعود بن حاضر ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأبداع الاداري لدي منسوبي الدفاع
الاداري بالمنطقة الشرقية السعوديه ، 2014م
24. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمؤسسة ،مجموعة النيل
العربية، القاهرة، 2004.
25. منى عبد الهادي مرشد ، الثقة التنظيمية وعلاقته بالأبداع الأداري دراسه تطبيقية علي
موظفات جامعه الاميرة نوره بنت عبد الرحمن بالرياض ، 2014م
26. ناصر بن احمد ، الحمدالقيادة التحويلية والقيادة الاجرائية لدي مديري المدارس الابدائية في
مدينة الريلض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، 2010.
27. نجم عبود نجم ، لقيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون.
28. نجوى بدر خضر ، اثر برنامج قائم على بعض الأنشطة العملية في تنمية مهارات التفكير
الابداعي لدى اطفال الروضة دراسة تجريبية على عينة من اطفال الروضة من عمر (5-6)
سنوات في مدينة دمشق، 2011م.

29. نورس هاوس بيترج ، القيادة الادارية النظرية والتطبيق ، معهد الادارة العامة فهرسه مكتب
فهد الوطنية للنشر 1437هـ.

30. هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادرية .

31. هبة تاج السر ، اثر القيادة التحويلة على فعالية عملية اتخاذ القرار دراسة حالة شركة سوداني
للأتصالات في ولاية البحر الأحمر 2015م.

المواقع الإلكترونية:

-1 www.wikipedia.com

-2 موقع القيادة (www.saugileadrship.org)

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية - قسم ادارة الأعمال

إستبانة مقدمة لنيل درجة البكالوريوس

بعنوان: اثر القيادة التحويلية على القدرات الابداعية لدى رؤساء الاقسام من بعض الجامعات

السودانية

يعتبر الاستبيان المرفق جزء من مشروع البحث لنيل درجة البكالوريوس من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - قسم ادارة الاعمال , وقد تم اختياركم ضمن العينة التي سوف تتكرم بالإجابة على هذا الاستبيان إيماناً منا بأهمية رأيكم حول موضوع البحث , وسوف نكون شاكرين لكم اذا تفضلتم بالإجابة على جميع الاسئلة المتخصصة في الاستبيان لذا يرجو الباحث التكرم بملء الاستبيان , كما يؤكد الباحثين أن جميع المعلومات التي ستقدمها سيتم التعامل معها بسرية تامة وسيتم استخدامها في الجانب العلمى فقط

مع شكرنا وتقديرنا لتعاونكم.

اعداد الباحثين:

1/ عماد محمد صبي كاري

2/ محمد حسين محمد بله

3/ اليزيد ايوب عباس عثمان

4/ العفراء جلال ثابت جلال

5/ خديجة الطيب

اشراف :-

ا.م.زاهر عبدالرحيم نصر

اولاً : البيانات الشخصية

ضع علامة (√) امام العبارة التي تمثل الإجابة الصحيحة :

النوع :

ذكر أنثى

العمر :

أقل من 30 سنة 30- أقل من 40 سنة

40- أقل من 50 سنة 50 فأكثر

الحالة الاجتماعية:

اعزب متزوج اخرى

المؤهل العلمي:

ماجستير دكتورة اخرى

التخصص العلمي

(.....)

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات 5 وأقل من 10 سنوات

من 10 وأقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الاول :

إلى اى مدى تتوفر الخصائص الاتية فى رئيسك المباشر

اولا : التأثير المثالي					
العبارة	موافق	موافق بشده	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.يجوز علي احترام الاخرين وتقتهم واعجابهم					
2. يمتلك رؤيه واضحه للمستقبل					
3. يلتزم بالقيم في سلوكه					
4. يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به					
5 . يقدم الاهداف العامه للمنظمه علي الاهداف الخاصه					
6 .حازم في اتخاذ القرارات					
ثانيا : الحفز الالهامي					
7 . قارد علي تحويل الرؤي الي واقع					
8 . يعمل علي غرس روح الحماس لدي المرؤوسين .					

					9 . يعمل علي أنجاز المهام بروح الفريق
					10 . يطلع العاملين معه علي الاهداف الكليه
ثالثا : الاعتبار الفردي					
					11 .يراعى الفروق الفردية بين المرؤسين.
					12.يفوض السلطة للمسؤولين القادرين على تحمل المسؤولية .
					13. يستمع جيدا لمن يتحدث اليه
					14. يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين .
					15.يشارك العاملين فى لقاءاتهم الخاصة .
رابعا : الاستشارة الفكرية					
					16. يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوسة فى اتخاذ القرارات
					17. يشجع المرؤسين على الابداع.

					4. احرص على معرفة اوجه القصور فيما اقوم به من عمل
					5 . احاول تقديم حلول ذات نتائج بعيدة المدى
ثانياً: المرونة					
					6. احاول امجاز الاعمال باسلوب متجدد
					7. لدى القدرة على النظر للاشياء من زوايا مختلفة
					8. احرص على تغيير اسلوب العمل بين فترة واخرى .
					9. اغير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.
					10. اشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة فى أنجاز العمل
ثالثاً: قبول المخاطرة					
					11. احرص على تبني الافكار الجديدة
					12. لدى القدرة عاى الدفاع عن افكارى بالحجة والبرهان
					13. اتحمل مسئولية ما اقوم به

					14. اتقبل إنتقادات الاخرين بصدر رحب
رابعاً: الحساسية للمشكلات					
					15. امتلك قدرة على توقع العمل قبل حدوثها
					16. لدى رؤية دقيقة لمشكلات العمل .
					17. لدى القدرة على توقع لحل المشكلات التي تواجهني
					18. استطيع تقديم اكثر من حل للمشكلة الواحدة .

ملحق رقم (2)

محكمو الاستبيان

1.د. الطاهر احمد ادم محمد على (استاذ مشارك)

2.د. ميسون على

3.أ. عبدالسلام ادم

4.أ. محمد موسى اسماعيل