

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## **علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة**

إعداد الطالب

محمد كريم/ حسني سعيد خلف

تحت إشراف

الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر

رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة  
الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية

1431هـ / 2010م

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (النمل: 19)

"ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ  
عَلِيمٌ" (الأنفال: 53)

" لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى  
يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ " (النساء: 119)

"وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ" (السجدة: 24).

صدق الله العظيم

## إهداء

إلى روح من علماني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء  
وزرعا حب التعليم في نفسي أبي وأمي رحمهما الله

إلى من انتظرت وصبرت حتى يتحقق الحلم  
ومنحتني دعمها وتعزيزها أثناء الدراسة . . .  
زوجتي الغالية وأبنائي الأعزاء

إلى الشموع الرائعة التي جعلت طريقي نور وإشراق  
وزرعوا الهمة والنشاط في نفسي . . .  
إخوتي وأخواتي الأعزاء

إليهم جميعاً . . . . .  
أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي  
الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للمسيرة العلمية .

الباحث

محمد كريم/ حسني خلف

## شكر وتقدير

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على ما أنعم على من إكمال لهذه الدراسة وأصلي وأسلم على نبي الأمة المعلم الأول محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأنا على مشارف إنهاء هذه الرسالة، فمازال فضل الله العظيم يتوالى علي بأن أعانني أن أخط بقلمتي كلمات الشكر والثناء لذوى الفضل الذين أفاضوا على بنصحتهم، وسخروا لي علمهم. يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله ". لذا يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى رئاسة الجامعة الإسلامية بغزة، وعمادة الدراسات العليا وكلية التجارة الذين أتاحوا لي فرصة إكمال دراستي العليا، وأخص بالشكر كافة أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بقسم إدارة الأعمال وأخص منهم الدكتور/يوسف عبد عطية بحر الذي أشرف على رسالتي وأفادني بالنصح والرأي السديد منذ أن كانت هذه الرسالة مجرد فكرة، فغمزني بعلمه الزاخر وعطائه الوافر، حتى استطعت أن أشق طريقي لتتراءى هذه الرسالة النور، فبارك الله له في علمه وعمله وجزاه الله خير الجزاء.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام وذلك لتفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة، وأرجو من الله أن تساهم ملاحظاتهم السديدة في إغناء هذه الرسالة وإثرائها، فجزاهم الله خيراً.

كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة.

كما أقدم عظيم الامتنان لرؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة لاستجاباتهم الفعالة في تطبيق الاستبانة.

وأقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من قدم لي الدعم والرعاية، والصبر على انشغالي عنهم أثناء دراستي، أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح.

وأخيراً كل التقدير لمن يستحق الشكر والثناء ولم يبخل على بالعطاء والدعاء وأسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحث / محمد كريم خلف

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	قرآن كريم
III	إهداء
IV	شكر وتقدير
XII	ملخص الدراسة
XIV	Abstract
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	منهجية الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للدراسة</b>	
11	المبحث الأول القيادة
11	تمهيد
12	أولاً: تعريف القيادة:
14	ثانياً: أهمية القيادة
15	ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي

الصفحة	الموضوع
22	المبحث الثاني: القيادة التحويلية
23	أولاً: تعريف القيادة التحويلية
24	ثانياً: عناصر القيادة التحويلية
25	ثالثاً: أنماط القيادة التحويلية
27	رابعاً: خصائص القائد التحويلي
27	سمات القائد التحويلي حسب كوزس و بوسنر:
29	خامساً: كيف يفكر القائد التحويلي:
29	سادساً: وظائف القائد التحويلي
30	سابعاً: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية
31	ثامناً: إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم:
32	تاسعاً: القيادة التحويلية في الثقافة الإسلامية والمنهج النبوي:
36	المبحث الثالث: الإبداع الإداري
36	تمهيد:
37	أولاً: مفهوم الإبداع والإبداع الإداري:
38	ثانياً: تعريف الإبداع:
39	ثالثاً: عناصر الإبداع:
41	رابعاً: خصائص الإبداع:
42	خامساً: أهمية الإبداع:
43	سادساً: السمات الشخصية للمبدعين:
44	سابعاً: معوقات الإبداع:
45	ثامناً: مراحل الإبداع على المستوى الجماعي:

الصفحة	الموضوع
46	تاسعاً: القيادة والإبداع:
46	عاشراً: العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين.
49	المبحث الرابع: الجامعة الإسلامية بغزة
49	المجالس والهيئات التأسيسية
50	رسالة الجامعة الإسلامية
50	أهداف الجامعة
50	البرامج والمناهج الدراسية
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الثالث</b> <b>الدراسات السابقة</b></p>	
55	أولاً: الدراسات المحلية
58	ثانياً: الدراسات العربية
62	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
65	التعقيب على الدراسات السابقة
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الرابع</b> <b>الطريقة والإجراءات</b></p>	
70	مقدمة
70	منهجية الدراسة
70	مجتمع الدراسة
74	أداة الدراسة
75	صدق وثبات الاستبانة
81	المعالجات الإحصائية
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الخامس</b></p>	

الصفحة	الموضوع
نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
84	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف 1- Sample K- (S).
84	تحليل فقرات الدراسة
104	اختبار فرضيات البحث
الفصل السادس النتائج والتوصيات	
111	النتائج والتوصيات
118	المراجع
118	أولاً: المراجع العربية
121	ثانياً: المراجع الأجنبية
123	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	71
(2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	72
(3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	72
(4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	73
(5)	مقياس الإجابة على الفقرات	75
(6)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول	77-76
(7)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	87-77
(8)	معامل الارتباط بين معدل كل محور من المحاور مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	79
(9)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	80
(10)	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	80
(11)	يوضح أطوال الفقرات	81
(12)	إختبار التوزيع الطبيعي	84
(13)	تحليل فقرات (الجاذبية)	85
(14)	تحليل فقرات (الحفز الإلهامي)	87
(15)	تحليل فقرات (الإعتبار الفردي)	89
(16)	تحليل فقرات (الإستثارة الفكرية)	91
(17)	تحليل فقرات (الأصالة)	93
(18)	تحليل فقرات (الطلاقة الفكرية)	94
(19)	تحليل فقرات (المرونة الذهنية)	96
(20)	تحليل فقرات (الحساسية للمشكلات)	97
(21)	تحليل فقرات (القدرة على التحليل والربط)	99
(22)	تحليل فقرات (الإحتفاظ بالإتجاه)	100
(23)	تحليل فقرات (قبول المخاطرة)	102
(24)	تحليل جميع المحاور	104

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(25)	معامل الارتباط	105
(26)	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر	106
(27)	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة	108
(28)	تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	109

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نظرية الشبكة الإدارية	(1)

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
124	أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة	(1)
125	قائمة بأسماء رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية	(2)
128	الإستبانة في شكلها النهائي	(3)

## ملخص الدراسة

"علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009/2010م). والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي.

وتم استخدام عينة الحصر الشامل ، وتم استرداد (45) استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80,6%).
2. احتل عنصر (الجاذبية "التأثير المثالي") من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.89%)، بينما احتل عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63%) في تقديرات أفراد العينة.
3. يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83,94%).
4. احتل عنصر (القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33%)، بينما احتل عنصر (قبول المخاطرة) المرتبة السابعة بوزن نسبي (80.58%) في تقديرات أفراد العينة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

### بناء على النتائج سالفة الذكر في هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين.
2. ضرورة الاهتمام من قبل إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية بالجامعة.
3. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
4. التركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في الجامعة بصورة تعاونية.
5. محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل إدارة الجامعة وكذلك التعليم العالي.

## **Abstract**

"The Relationship Between Transformational Leadership and Managerial Creativity (descriptive study on academic heads of departments at the Islamic University of Gaza)"

The research aimed at answering the following main question:

**What's the relationship between the Possession of academic leaders of transformational leadership and developing Managerial Creativity for heads academic departments at the Islamic University of Gaza?**

To achieve the objectives of the study the researcher used descriptive analytical approach , the study population consists of all academic heads of departments at The Islamic University of Gaza for the academic year (2009/2010). Who are 50 academic Departments heads.

Comprehensive inventory sample was used and 45 questionnaires were retrieved from heads of academic Departments.

**The study revealed the following results:**

1. The Practice of transformational leadership by academic leaders in The Islamic University of Gaza by( 80.6% ) as estimated by study respondents.
2. (charisma) Occupied first rank of transformational leadership elements with a relative weight (82.89%), while (intellectual stimulation) occupied fourth rank aiming at relative weight(79.63%) as estimated by study respondents.
3. possession of managerial creativity by the heads of academic departments of Islamic University of Gaza by over( 83.94%).
4. The(ability to analysis and link) occupied first rank of managerial creativity elements with relative weight (88.33%), while the fourth element (assumption to risk) ranked seventh with relative weight (80.58%) as estimated by study respondents.
5. There is no statistically significant differences between respondents answers about Transformational leadership relationship with Academic heads of departments creativity at the Islamic University due to personal and demographic variables (age, years of experience and qualifications).

**Accordingly , the researcher's major recommendations were:**

1. The University should arrange courses and workshops to increase awareness of academic leaders with transformational leadership style

and its long-term benefits in improving the performance of their subordinates.

2. The University management need to pay Attention and to encourage creativity by creative intellectual ,emotional and material stimulation because of its significant impact in improving the learning environment on campus.
3. The Need of the University Management to pay attention to administrative developments and to establish a special Department for human resource management for its role in the development of managerial skills and creativity among employees, and directing them towards better performance and motivation for progress and development .
4. The Need of the University Management to focus on the development of leaders of the change in the University and to concern for the development of skills so as to assist in the formation of a clear vision of what a change and motivation and its operations and products, seek subsequently translated and developed in the executive programs can be applied in the University cooperatively.
5. Attempting to provide material and technical facilities and technical assistance to the process of change, implemented by the Administration of the University and Higher Education.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ فروض الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

إن مشكلة القيادة أمر في غاية الأهمية، فالعصر الذي نحياء عبارة عن مرحلة تحول من قرن إلى قرن، والمتغيرات المحيطة بالجامعات عامةً والجامعة الإسلامية خاصة تشكل ضغوط كبيرة لإحداث التغييرات اللازمة، وفي هذا الصدد يؤكد علماء الإدارة وكتابها على أهمية انتقاء العقول القادرة على الابتكار والتجديد والتصور الصحيح، فالعقول المطلوبة للجامعات هي العقول التي تتفاعل بداخلها القوى المؤثرة على التعليم كما تتفاعل تلك القوى في البيئة الخارجية.

وإن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها. (الكردي، 2004: 41)

بل أن الكثير من علماء الإدارة يقول إن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التعليمية إلى الإمام، ومراعاة أن العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التعليمية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر و مستجداته وتقنياته، ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية. (جرادات ومنى، 2000: 7)

هذا وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمديرون، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ الدراسي لحفز المدرسين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز

العمل، والاستعداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر. وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المدرسين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمدرسين. (آل ناجي، 1996: 79)

وتعتبر الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، ومن أهم ما يميز نمط القيادة التحويلية القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية.

ولشعور الباحث من خلال عرضه السابق بأن القيادة التحويلية هي الأسلوب الملائم لهذه المرحلة نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد إذا مارسها من إدارة التغيير في منظمته بنجاح وتحويلها إلى وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات والمتطلبات المستجدة ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية تم اختيار عنوان البحث.

وإن القيادات الأكاديمية بالجامعات غالباً ما يواجهون تحدياً أثناء اتخاذ قرارات مهمة بشكل يومي، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات تتعلق بالعاملين في الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس وتنمية الطلاب وإقامة علاقات إيجابية مع مؤسسات ومنظمات المجتمع المحلي.

والجامعة الإسلامية من المؤسسات التعليمية الرائدة محلياً من حيث تبنيتها للوسائل والأساليب الحديثة المتبعة في تحقيق أهدافها، مما يتطلب منها أن تواكب المستجدات والتطورات والبحث عن أساليب إبداعية جديدة والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للابتكار، وبالرغم من وجود الدور الكبير والفعال للقيادات الأكاديمية وكذلك لرئيس القسم والحاجة الماسة للإبداع في العمل الذي يقوم به، إلا أن القليل من الدراسات تناولت السلوك القيادي الفعال على مستوى القيادات الأكاديمية، ومن أجل هذا كان التركيز على دراسة نمط القيادة التحويلية وكذلك العلاقة بين نمط القائد التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية وتنميتها لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية وقد تم إختيار هذه الوظيفة للدراسة باعتبارها من أهم الوظائف التي تؤثر في العملية التعليمية بشكل مباشر.

### مشكلة الدراسة :

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

ويؤكد براون وترونجورو على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعًا مخصصة من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي. (آل خليفة والربيعان، 2000: 31)

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

وما لاشك فيه فإن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره مطلب ضروري لكافة المنظمات، إلا أن الحاجة إلى ذلك تكون أكبر في المنظمات التعليمية لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها.

وعلى ضوء ذلك كان حرص الباحث لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

**ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟**

## فرضيات الدراسة

### • الفرضية الأولى :

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين امتلاك القيادات الأكاديمية (العمداء ونوابهم) بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيهـم (رؤساء الأقسام) بالمهارات والقدرات الإبداعية "

### • الفرضية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية التالية :

- السن.
- الحالة الاجتماعية.
- سنوات الخبرة.
- المؤهل العلمي.

## متغيرات الدراسة

- المتغير التابع: الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، القدرة على التحليل والربط، وقبول المخاطرة)
- المتغير المستقل: سمات وخصائص القيادة التحويلية

مع الأخذ في الاعتبار أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة عناصر وفق Bass & Avolio هي:

1. الجاذبية (التأثير المثالي).
2. الحفز الإلهامي.
3. الاستثارة الفكرية.
4. الاعتبار الفردي.

## أهداف الدراسة:

### تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على العلاقة بين واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة وذلك من خلال.
2. التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة (عمداء الكليات ونوابهم).
3. التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة
4. التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة تجاه واقع امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية لسمات وخصائص القائد التحويلي بتباين المتغيرات الديموغرافية (العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).
5. التعرف على مدى تباين آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة تجاه واقع امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة الإسلامية القدرات الإبداعية بتباين المتغيرات الديموغرافية (العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة).

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تطوير أداء رؤساء الأقسام الإداريين وتنمية الإبداع لديهم.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

### 1. الأهمية العلمية:

- أ. تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية.
- ب. وبخاصة نمط القائد التحويلي الذي لم يأخذ نصيبه من البحث والدراسة في الفكر الإداري العربي.
- ج. ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى الموظفين ألا وهو الإبداع الإداري، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية. كما أن هذه الدراسة قد تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في إحدى المؤسسات التعليمية بغزة.

## 2. الأهمية العملية:

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام والمؤسسة التعليمية التي نحن بصددّها على وجه الخصوص. حيث أنها تحتاج أكثر من غيرها إلى قادة مبادرون ومشجعون على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة عملها تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من الموظفين من أجل مواكبة هذه التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات تحويلية في طبيعة إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## مصطلحات الدراسة :

### • القيادة:

" هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم. (الخطيب وآخرون، 1998: 12)

### • القيادة التحويلية:

" هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ". (مصطفى، 2002: 166)

" هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

وهي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية (العامري، 2001: 7)

ويعرف البعض القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مروؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، 1996: 45)

ويقصد بالقيادة التحويلية في هذا البحث:

"قدرة القائد "عميد الكلية ونائبه" على الارتقاء بمستوى مروؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى المروؤوسين".

### ○ الإبداع الإداري:

"هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات" (هيجان، 1999: 8)

وهناك من يعرف الإبداع الإداري بأنه: "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعة أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وإن أنتجت وإن تنسم بتحقيق المنفعة للمجتمع (حمود، 2002 : 204)

### ويقصد بالإبداع الإداري في هذا البحث:

"قدرة رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرق وأساليب جديدة لتسيير الأعمال الموكلة إليهم لم يسبق وان استخدمت وان تتسم بتحقيق المنفعة العامة".

### منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، وكان الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات لإجراء الدراسة، حيث تم استخدام المصادر الثانوية والمتمثلة في الدراسات والمراجع والمقالات والوثائق على الانترنت وأيضاً الأبحاث السابقة لكتابة الإطار النظري للدراسة.

وتم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات باستخدام الأدوات العلمية الملائمة لجمع البيانات بما في ذلك استبانته تم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وذلك بالاستعانة باستبانته تم استخدامها في دراسات سابقة منها دراسة (العازمي, 2006) ودراسة (العجلة, 2009)، وتم عرض الاستبانة للتحكيم وفقاً لقواعد البحث العلمي بعرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة ، ثم إعادة صياغتها في ضوء الملاحظات التي أبدوها حول فقرات الاستبانة وثباتها بواسطة معامل ألفا كرونباخ، وتم معالجة البيانات الأولية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لأهداف الدراسة لاستخراج النتائج.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول

### القيادة

#### تمهيد :

القيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة. وأنه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها في موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها. فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتهاءً بالدولة. وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي , لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها. (حسن, 2004: 17)

والقيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه. والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف.

#### ويمكن تصنيف القيادة إلى: (علوية، 2001: 46)

1. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .
2. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد.

ولقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت الآراء حولها وفقا لنوعية الفكر الذي يتبناه الكتاب ومجال تخصصهم وخبراتهم في مجال العمل , ولكنها تركز على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.(المغربي 2006: 420).

### أولاً: تعريف القيادة:

#### معنى القيادة وأصولها:

في اللغة العربية القيادة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، 1992: 86).

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة , لوجدنا أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما". وذلك كما ذكر "آرندت" (Arendt) لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم , يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. وذهب "آرندت" إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه. (حسن، 2004: 18).

واستنتاجا من هذا التحليل يخلص "آرندت" إلى أن كلمة "قيادة" كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة (Inter dependence relation) بين من يبدأ بالفعل، وبين من ينجزه - وأن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين. يمثل الدور الأول: من يتولى القيام بالعمل - وهو القائد - ووظيفته إعطاء الأوامر، وهذا حق مقصور عليه. ويمثل الدور الثاني: من ينجزون العمل - وهم الأتباع - ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم. وأن قوة ومقدرة من يبدأ بالفعل - وهو القائد - تتجسد في روح المبادرة بالفعل، والمخاطر التي يتحملها في سبيله، أكثر من تجسدها في إنجازها لهذه المهمة. (حسن، 2004: 18).

ويرجع (حسن، 2004: 20) إلى (القريوتي) قوله أن مفهوم القيادة يقصد به قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافيهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001: 45).

أهم أسس القيادة الإدارية: (حسن، 2004: 38)

- إعطاء المرؤوسين قدرًا أكبر من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف.
- الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة.

ويمكن تعريف القيادة بصفة عامة بأنها فن التأثير على الآخرين، أي تلك العملية التي تتميز بالتأثير على الناس حتى يكفوا ويكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة.

والقيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل بلوغ هدف الجماعة. (حسن، 2004: 21)

وبهذا يتضح أن القيادة هي:

"عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".

## ثانياً: أهمية القيادة

من خلال التعريفات السابقة للقيادة، يمكن توضيح أهمية القيادة باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أيًا كان نوع النشاط الذي تمارسه. وتتمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة إذ أن أساس وجود المنظمات مرتبط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة، يشكّل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليص التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع الأهداف التنظيمية وتعهدها.

وتتجلى أهمية القيادة أيضًا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (كنعان، 1992: 111).

وتأخذ القيادة بهذا المنحنى أبعادًا تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافًا مشتركة تشكل في مجملها مردودًا كليًا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات (القحطاني، 2001: 119).

مما سبق، يمكن القول أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم (كنعان، 1992: 108).

### وعليه، تكمن أهمية القيادة في: (العساف، 2002: 2)

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلّها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
6. قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

### ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية والسلوك القيادي

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير بعض الأشخاص في الآخرين وبالتالي تحدد الأسباب التي تجعل من شخص ما قائداً. وتعتبر تجارب هوثورن (Hawthorn) التي أجريت كتجربة بالولايات المتحدة على أهمية المناخ الإشرافي هي البداية الحقيقية لدراسة السلوك الإنساني والقيادي، كما أن كتاب شيلستر برنارد Barnard عن وظائف المديرين الذي قاد الاهتمام بدراسة اتجاهات البحث في موضوع القيادة، وذلك لمنحه أدواراً متميزة وإستراتيجية للمدير داخل التنظيمات، وسوف نتناول فيما يلي أهم نظريات القيادة الإدارية حسب تطورها التاريخي والتنظيمي:

#### 1. نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

سميت هذه النظرية بهذا الاسم استناداً إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل إنه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها، سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة أكبر مما هي عند مرؤوسيه. لقد بنا دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء فكرة اعتبروها مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية بل أن القادة يولدون وقد وهبهم الله القيادة كما أوجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه. (حسن، 2004: 29)

و يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها. (العميان، 2005: 263)

ويبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثية ، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه، وأن تظهر نتيجة السمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعقريات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائداً، أياً كان الموقف الذي يواجهه. (حسن، 2004: 29)

ومن أهم الاعتراضات التي وجهت لهذه النظرية أنها تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

#### 2. نظرية السمات Trait Theory:

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل القيادة بالتركيز على أنفسهم، بحثاً عن الخصائص والصفات التي تجعل من شخص معين قائداً. وهذه الصفات ممكن أن تكون موروثية أو مكتسبة من وجوده في المجتمع، وطبقاً لهذه النظرية نرى القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص معينة تميزه عن باقي المجموعة.

وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ، ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة. (حسن، 2004: 30)

وتقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدرة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير المسؤولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد.

**ولقد سعت نظرية السمات لتحديد صفات شخصية محددة للقادة تم وضعها في ست مجموعات رئيسية، وهي (ناصف، 2010):**

- أ. **الخصائص الفسيولوجية (الجسمية):** وتشتمل هذه الخصائص على العمر والمظهر كالطول والوزن، وتؤكد هذه النظرية على أن صفات الفرد الجسمية وخصائصه العامة لها تأثير في الآخرين وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة ولكن ليس في كل الأحوال وليس في كل المواقف.
- ب. **الخلفيات الاجتماعية:** مثل التعليم ومستواه، الحالة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد وتأثيرها في سلوكه وقيادته.
- ج. **الذكاء:** أوضحت الدراسات والبحوث أن القائد الناجح يتمتع بالقدرة على البت والتحكم في الأمور، وعمل اتخاذ القرارات والتزود بالمعلومات. وكذلك القدرة على استعمال الذكاء والبت في الأمور بحكمة واستيعاب المشكلات والمؤثرات المحيطة به.
- د. **الشخصية:** أوضحت الدراسات والبحوث أن شخصية القائد لها تأثير في مقدرته على القيادة، فالمدير الفعال يمتاز بسمات شخصية عامة كالليقظة والثقة بالنفس وتوحد الشخصية والاعتماد على النفس والسيطرة على الحاجات الشخصية.
- هـ. **المهام ذات العلاقة بالخصائص:** المهمات التي يمارسها القائد تعتبر اختبار لصفاته وخصائصه الفردية، فالقائد يمتاز بحاجات عالية للإنجاز وتحقيق وإثبات الذات، وكذلك المسؤوليات والقدرة على تحملها. هذا بالإضافة إلى تميزه بالمبادأة والتوجيه الذاتي، الدافعية العالية والحاجة إلى تحقيق الأهداف.
- و. **الخصائص أو الصفات الاجتماعية:** أن يكون القائد نشيط ومتعاون ومشارك في نشاطات عديدة ومتنوعة، متفاعل مع الآخرين، وهذه الصفات تجعل القائد مقبول من الجماعة تثق به، وتتمسك وتتوحد معه، بل ينعكس أثره على تماسكها والتحامها بعضها مع بعض.

وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم

تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه. (العميان، 2005: 264)

### 3. النظرية السلوكية The Behavioral Theory :

لقد قدمت المدرسة السلوكية مدخل آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ماذا يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته. لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على إجابة لأسئلة مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد؟ وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات التي يمكن تغييرها واكتسابها. فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القادة يولدون فإن البعض يمكن إعدادهم عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة. بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها، ففي عام 1950 بدأت دراسة سلوك القائد، وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي، وهو ما دعا كثيراً من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي. (ناصر، د.ت)

ولقد بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح حركة العلاقات الإنسانية، وما ترتب عليها من إبراز أهمية المناخ الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم. كما ركزت الدراسات الأولى لأنماط السلوك القيادي على وجود قوالب محددة لأنماط القيادة، غير أنها ما لبثت أن تطورت لزيادة فهم أبعاد السلوك القيادي.

ركزت النظرية السلوكية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه. فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره. (حسن، 2004: 32)

### 4. نظرية البعدين The Two Dimensions Theory :

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية "أوهايو" في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد للسلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما: (العميان، 2001: 269-270)

أ. هيكلية المهام **Initiating Structure**: ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين. ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ب. الاهتمام بمشاعر الآخرين **Consideration**: يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين: هابط وصاعد.



إن النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة ولاية" أوهايو "يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ يقضي بأن يلتزم المرؤوسون بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، وأن القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه، لكن القائد قد لا يستطيع حتى أن يقدم لمرعوسيه المكافأة أو العقاب أو حتى أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية، وقد لا يستطيع تقديم مكافآت، إما لانفقاره للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة. (مصطفى، 2007: 74)

## 5. الشبكة الإدارية (نموذج بليك وموتون The Managerial Grid):

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين البعد الإنساني (والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام) البعد الإنتاجي. وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج. والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك (حسن، 2004: 136-137)

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (81 أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثان أكدا على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط. (العميان، 2005: 270)

### (شكل رقم 1)

#### يوضح نظرية الشبكة الإدارية

ع الاهتمام بالأفراد	9	(9-1) النموذج الإداري اهتمام مركز باحتياجات الأفراد يقود إلى مناخ عمل ودي ومريح بالمنظمة			(9-9) النموذج الإداري اهتمام مزدوج بالإنتاج والإفراد يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة واهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة					
	8									
	7									
	6				(5-5) النموذج الإداري كفاءة إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنويات الأفراد					
	5									
	4									
	3									
	2	(1-1) النموذج الإداري اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد			(1-9) النموذج الإداري كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني					
	1									
منخفض	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ع

Source: [http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/fig04.jpg\\_cvt.htm](http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/fig04.jpg_cvt.htm)

- أ. أسلوب القيادة الضعيفة (1،1) : تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة على عضوية المنظمة. (حسن، 2004: 37)
- ب. أسلوب القيادة المتسلطة (9،1) : يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالمرؤوسين. إن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى.
- ج. أسلوب القيادة التكاملي (9،9) : تركيز عال على كل من المرؤوسين والعمل. إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام. (حسن، 2004: 38)
- د. أسلوب القيادة الإنسانية (1،9) : يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضا العاملين. (العيان، 2005: 271)
- هـ. أسلوب القيادة المتوازنة (5،5) : اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على الإنجاز المناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين بشكل مقبول. (حسن، 2004: 38)

يرى الباحث أنه بغض النظر عن اختلاف النظريات المفسرة للقيادة، إلا أن جميعها تسلم بأن للقيادة حد أدنى من المقومات والقدرات والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في كل القادة، إن السمات الشخصية للقائد والتي قد تبدو ضرورية في جماعة أو موقف معين قد لا تكون ضرورية وفعالة لقائد آخر في موقف آخر مع جماعة أخرى.

## 6. نظرية القيادة الموقفية: Situational Approach to Leadership

إن المدخل الموقفية أخذ طريقة دراسة القيادة منذ عام 1953 فقد كان سؤاله الرئيس ما أنواع الناس الذين يصبحون قادة؟ أي أنواع المواقف؟ وبذلك تكون العناصر المهمة في القيادة هي: سلوك القائد، وسلوك المرؤوسين والموقف. فرييس القسم العلمي إذا قائد والمدرسون والعاملون في القسم العلمي مرؤوسين. أما الموقف فيتمثل في العمل الجماعي الذي يمارس في القسم العلمي والذي يعتمد على العلاقات المتبادلة بين أعضاء القسم العلمي عامة. وبذلك يعد القائد استناداً إلى هذه العناصر هو القائد الموقفية الذي يجيد تشخيص المواقف والتلاؤم معها استناداً إلى مقتضيات الموقف فيجمع ما بين وظائفه القيادية ووضع المرؤوسين ومعطيات الموقف. (حسن، 2004: 40)

وتتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يرتبط بمدى ملائمتها للموقف أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه كلما ازدادت فرص نجاحه في القيادة والعكس بالعكس.

حيث يقوم المدخل الموقفي على مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط. لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه - أكثر من ذلك - يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد. (مصطفى، 2007: 62)

وتوحي مضامين هذه النظرية من ناحية عملية بأن على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي، والمجال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل، ويبحث عن الحلول للمشكلات، ولا تنتظر الإدارة ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن، بأنها هي التي تفسر سر القيادة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة الاهتمام بالعمل، وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين، ويشكل تحدياً لهم. (القريوتي، 2000: 185)

وقد عرض (Howard Carlisle) نظرية الموقف باعتبارها أسلوباً للخروج من غابة نظريات القيادة إذ أنها تمكن القائد من فهم الأسلوب الملائم لحل مشاكل المنظمة استناداً إلى ظروف الموقف الذي يواجهه. كما أشار إلى أن النظرية الموقفية تمثل الاتجاه السائد في الإدارة الآن. (حسن، 2004: 40)

وكذلك لقد قاد فيدلر عدداً من الدراسات التي أقيمت في جامعة إلينوي الأمريكية في الأعوام (1967، 1971، 1976) والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها اعتمدت منهجاً جديداً أخذ في الاعتبار (طبيعة الموقف) الذي يوجد فيه القائد، وبذلك ظهر ما يسمى بالنموذج الموقفي للقيادة الفعالة Contingency Model of leadership Effectiveness والذي أسس على سؤالين يدوران حول ماهية العوامل الشخصية التي تجعل من شخصاً ما قائداً. وما هي السمات الشخصية التي تجعل هذا القائد فعالاً. وتتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتناغم الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف الثلاث وهي (حسن، 2004: 52):

❖ العلاقات بين القائد والمرؤوسين The leader Member Relations.

❖ قوة مركز القائد The Leader Position Power.

❖ هيكلية المهمة أو مدى وضوح المهمة Task Structure.

## 7. نظرية (المسار الهدف في القيادة) Path Goal Theory

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لذلك فإن هناك أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن أن يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة وهي:

أ. **السلوك التوجيهي Directive**: وهي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين

بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة. (العميان،

2005: 274)

- ب. **السلوك المساند Supportive**: يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين. (عباس، 2004: 20)
- ج. **السلوك المشارك Participative**: ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات. (حسن، 2004: 49)
- د. **السلوك الموجه نحو الهدف Achievement Oriented**: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة "Challenging goals" تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف. (العميان، 2005: 274)
- تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التوقع والحفز الذي يعني محاولة الربط بين السلوك القيادي وحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، تقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم. (أبو جاموس، 1992: 341)

## المبحث الثاني

### القيادة التحويلية

#### (Transformational Leadership)

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

لقد اهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المنظمة , وبعث حياة جديدة فيها , وقد كانت نقطة الانطلاق لتحقيق ذلك لدى العديد منهم , هي أعمال "ماكجروجر بيرنز" Macgregor Burns والقيادة عند "بيرنز" تفهم على أساس أنها "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاقية" (الهالي، 2001: 15).

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبًا لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004: 27).

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزматиكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، 2002).

وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين , وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين , نذكر منهم: "تيكي" و"ديفانا" (Tichy & Devana, 1986) و"يوكل" (Yukl, 1994), حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها (الهالي، 2001: 19).

وقد ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى القائد من خلالها إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له. وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد. ثم أضاف باس في عام 1990م مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفوليو نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الهالي، 2001: 19).

### أولاً: تعريف القيادة التحويلية

#### مفهوم التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: " حَوَّلَ، بِنْتَشِيدِ الْوَاوِ، أَي بَصِيرَ بِتَحْوِيلِ الْأُمُورِ، وَتَحْوِيلٍ عَنِ الشَّيْءِ: زَالَ عَنْهُ إِلَى غَيْرِهِ وَتَحَوَّلَ مِنْ مَوْضِعٍ إِلَى مَوْضِعٍ وَحَالَ الشَّيْءُ نَفْسَهُ يَحْوِلُ حَوْلًا بِمَعْنَيْنِ: يَكُونُ تَغْيِيرًا، وَيَكُونُ تَحْوِيلًا ". (ابن منظور: د.ت)

#### أما في الاصطلاح:

فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات. وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية (الهالي، 2001: 11).

### ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية:

- تعريف (Roberts, 1985: 1024) والذي ينص على أنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم."
- يقول رشيد القيادة التحويلية هي عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية. والقادة التحويليون هم في المقام الأول، وكلاء للتغيير، فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، أو لما ينبغي أن تكون عليه. وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطاراً مرجعياً لنشاطاتهم في المنظمة (رشيد، 2003: 474).
- وتعني القيادة التحويلية - حسب تعريف "بيليني" استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال. فالقيادة التحويلية هي

قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة (ضرار، 1995: 286).

- ويرى الهواري (1996) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، 1996: 31).
- أما مؤتمن فقد نظرت إلى القيادة التحويلية على أنها: " تتضمن قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (مؤتمن، 1995).
- وينظر لها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002: 47).
- وأشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm, 1995: 65).

## ثانياً: عناصر القيادة التحويلية

في العام 1993 قدم "باس" بالاشتراك مع "أفليو" نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي: (الهالي، 2001: 20).

### 1. الجاذبية (التأثير المثالي) Idealized Influence:

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. (الهالي، 2001: 20).

وقد سماها (رشيد، 2003: 475) **المهابة** charisma، ويمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة. وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده، فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تقضي إلى مقاومة كبيرة. إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم؛ لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر.

## 2. الاستثارة العقلية (الفكرية) Intellectual Simulation:

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل , وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح , ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهالي، 2001:20).

وقد سماها (رشيد، 2003: 476) **الحفز الفكري** , فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساعلة المسلمات في العمل , وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة , وتناولها بطرق جديدة ؛ والنظر إليها من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة , وتوسيع الآفاق , والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

## 3. الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) Inspirational Motivation:

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم (الهالي، 2001:20).

وقد سماها (رشيد، 2003: 475) **الحفز الملهم** , ويتضمن إلهام الأتباع , واستثارة هممهم , وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز , وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل , وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع , واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية.

## 4. الاعتبار الفردي Individualized Consideration:

وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية , ولكن بعدالة. (الهالي، 2001:20)  
وقد سماها (رشيد، 2003: 476) **الاهتمام الفردي** , ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم , ويحللها , ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة , وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية , علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم .

## ثالثاً: أنماط القيادة التحويلية

يرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، تتضمن (الهالي، 2001:26):

أ- القيادة العقلانية Intellectual Leadership

ب- القيادة الإصلاحية Reform Leadership

ج- القيادة الثورية Revolutionary Leadership

د- القيادة البطولية Heroes Leadership

هـ- القيادة الأيديولوجية Ideologues Leadership

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود الفاصلة فيما بينها , يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها , وذلك على النحو التالي :



### 1. القيادة العقلانية Intellectual Leadership

مصطلح "عقلي Intellectual" في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيمًا وأهدافًا وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد مُنظِّرًا Theorist أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلمًا أخلاقيًا Moralist وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانيًا. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة (الهالي، 2001: 26).

### 2. القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبًا لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائدًا إصلاحيًا حقيقيًا فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج ولكن إلى أن تكون لديه أيضًا الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي :

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءًا من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبًا ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييرًا جوهريًا (الهالي، 2001: 27).

### 3. القيادة الثورية Revolutionary Leadership

الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعنى إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالبًا ما يكون نادرًا كما أن القيادة الثورية الناجحة غالبًا ما تكون أكثر ندرة ويدلل على ذلك بأن "لينين" Linn قد مكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما أن "ماو" Mao و"فيدل كاسترو" و"قليلين جدًا" غيرهما هم الذين يمكن أن ينظر إليهم كقوى تحويلية، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد وأن تتوفر لها عدة خصائص منها :

- أن تكون مكرسة تمامًا لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.

- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع (الهالي، 28: 2001).

#### رابعاً: خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي (العمرى، 2004: 33):

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
3. للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
6. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحِب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

#### سمات القائد التحويلي حسب كوزس وبوسنر:

قدم كل من كوزس وبوسنر خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكراً على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي (العمرى، 2004: 34-35):

#### 1. رسم نماذج عملية واقعية (Model the Way)

يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثلاً يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

## 2. الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire a Shared Vision)

يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل. إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

## 3. تحدي العملية (Challenge the Process)

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى. وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة. ويعرف القادة التحويليون جيدًا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل. ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

## 4. تمكين الآخرين من التصرف (Enable Others to Act)

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدًا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقًا، لذلك فهم يعملون

ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فإن القادة التحويليين يقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

## 5. التشجيع (Encourage the Heart)

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألو القائد التحويلي جهداً في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم.

ومساهماتهم ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

## خامساً: كيف يفكر القائد التحويلي:

يصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي حيث يقول أنه: صاحب رؤية يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك العاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير (الهواري، 1996: 63-67).

## سادساً: وظائف القائد التحويلي

يرى هواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي: (الهواري، 1996: 81)

1. إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
2. تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

3. اختيار نموذج التغيير :يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة :يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.
5. إدارة الفترة الانتقالية :وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.
6. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

### سابعاً: موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية

إنه من السهل على القائد الإداري، قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

**ويمكن تلخيص التغير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد كما بينها كوتر (القحطاني، 2001: 127-128) كما يلي:**

1. يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
2. لابد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو انجاز أهدافها.
3. يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
4. يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين، لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
5. القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة . ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

6. لابد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
7. على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية. وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
8. على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

### ثامناً: إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم: (الهالي، 2001:30)

يؤكد "توماس سيرجيوفاي" Tomas Seregiovani على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسة التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

1. أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
  2. الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.
  3. الحاجة إلى القيادة الرمزية Symbolic Leadership مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة.
  4. الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة.
  5. الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين.
  6. ويذهب "توماس سيرجيوفاي" Tomas Seregiovani إلى أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المؤسسة التعليمية على التميز.
- ويمكن إجمال الجهود البحثية حول القيادة التحويلية في المجال التربوي في أربعة أبعاد على النحو التالي (الهالي، 2001:32):

- **البعد الأول:** ويتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المؤسسة التعليمية حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.
- **البعد الثاني:** ويدور حول اهتمام الأفراد، ويتضمن تقديم الدعم الفردي والاستئثار العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية.
- **البعد الثالث:** ويركز على المشاركة في القيادة، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف.

• **البعد الرابع:** ويركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي ، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية ، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية.

### تاسعاً: القيادة التحويلية في الثقافة الإسلامية والمنهج النبوي:

إن ما كتبه باس (Bass) وتكي (Tichy) وغيرهم من كتاب الإدارة في الغرب حول القيادة التحويلية لا يقارن بما هو موجود في المنهج القيادي لدى القادة المسلمين العظام الذين يأتي على رأسهم القائد العظيم محمد صلى الله عليه وسلم ، والذين سطوروا أمثلة مشرقة للسلوك القيادي في مجال القيادة التحويلية والقيادة الشورية وعملية اتخاذ القرار وغيرها.

فالنبي القائد محمد صلى الله عليه وسلم يعد أعظم قائد تحويلي على مر التاريخ ، يشهد بذلك سلوكه القيادي المتميز ، وخصائصه القيادية العظيمة ، فالمهمة العظيمة التي أوكلت إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها، حيث كانت المسؤولية جسيمة ، وأعباؤها ثقيلة، فقد أوكلت إلى خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويعبده على بصيرة، ولكون النبي العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يتمتع بخصائص وصفات عديدة لا تتوفر في غيره من بني البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف، وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاقا في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقا لقوله تعالى (اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً) (المائدة الآية 3)

وأشار السويديان في موقعه الإلكتروني (<http://www.suwaidan.com>) إلى أن تشكيل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية ولذلك نجد أن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ كان صلى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين. وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله " قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض. (رواه مسلم). أيضاً من الأمور الذي أكد عليها المسلمين إيصال الرؤية للأتباع واتضح هذا في معركة مؤتة عندما ذكر عبد الله بن رواحة المسلمين بالهدف من قتال العدو حيث قال: "يا قوم: والله إن الذي تكرهون للذي خرجتم له تطلبون الشهادة. وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، إنما نقاتلهم بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسينيين، وإما ظهور أو شهادة" (البيهقي، 1988: ج 4 ص 360).

ومن خلال ما سيتم استعراضه في التالي نوجز بعضاً من ملامح سلوك القيادة التحويلية للنبي محمد صلى الله عليه وسلم وخصائصه كقائد تحويلي وذلك ببيان أن ما حدده باس (Bass) وزملاؤه من عناصر لسلوك القيادة التحويلية وخصائص للقائد التحويلي متوفر بجلاء في قيادته صلى الله عليه وسلم وذلك كما يلي (الغامدي، 1421هـ: 82-86)

## 1. التأثير القيادي القائم على القدوة والمثال:

حيث أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان القدوة والمثل الأعلى لأصحابه وقد أثبت ذلك القرآن الكريم في قوله تعالى {لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة....}{الأحزاب أية 21} وقد تميزت شخصيته صلى الله عليه وسلم بالمهابة والتقدير والاحترام كيف لا وقد كان خلقه القرآن، وعن قوة شخصيته صلى الله عليه وسلم يقول عليان لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم مثالا للشخصية القوية، مهابة في طلعته دخل عليه بعض الأعراب فأرتاع من هيئته كما ارتاعت رسل كسرى من هيئته حين أتوه مع تَعُوذِهِمْ على صولة الأكاسرة، ومعاشرة الملوك الجبابرة ولكن كان رسول الله صلى الله عليه وسلم في نفوسهم أهيب، وفي أعينهم أعظم ولم يكن ذلك ناتج عن أبهة أو سطوة بل كانت هيئته في قوة شخصيته مع تواضعه المعروف وتؤكد كتب السيرة النبوية انه كان صلى الله عليه وسلم إذا أمر أصحابه بأمر بدأ بتطبيقه على نفسه، يقول صلى الله عليه وسلم " خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي " رواه ابن ماجه.

وفي قصة المخزومية التي سرقت حيث حاول بعض الصحابة الشفاعة لها لإسقاط حد السرقة عنها فتوسطوا بأسامة بن زيد حب رسول الله صلى الله عليه وسلم فرفع القضية إليه فغضب رسول الله صلى الله عليه وسلم وقال "أتشفع إلى في حد من حدود الله فقال أسامة استغفر لي يا رسول الله ثم قام رسول الله صلى الله عليه وسلم عشيئاً فأتى على الله عز وجل بما هو أهله ثم قال أما بعد فإنما هلك الناس قبلكم أنهم كانوا إذا سرق الشريف فيهم تركوه وإذا سرق الضعيف أقاموا عليه الحد ، والذي نفس محمد بيده لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها ثم قطع يد تلك المرأة " {رواه النسائي} وهذا دليل قاطع على عدله وأنه لا يؤثر حتى أقرب الناس إليه على أحد. ومن الأمثلة على كونه القدوة الحسنة ما روي عن ابن إسحاق أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث إلى الجلندي ملك عمان عمرو بن العاص يدعو للإسلام فقال الجلندي: لقد دلني على هذا النبي الأمي أنه لا يأمر بخير إلا كان أول آخذ به، ولا ينهى عن شر إلا كان أول تارك له ، وأن يغلب فلا يبطر، ويغلب فلا يهجر، وأنه يفي بالعهد، وينجز الوعد وأشهد أنه نبي.

## 2. الحفز الإلهامي

كان صلى الله عليه وسلم يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ولعل بشارته صلى الله عليه وسلم للعشرة المبشرين بالجنة لدليل جلي على تحفيز الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلّة العظيمة ، ومن ذلك وعده لسراقة بن مالك بسواري كسرى إن هو دخل الإسلام وخلا سبيله وصاحبه أبا بكر عندما كانا في الغار. ومن ذلك ما ورد أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يوماً يعظ النساء فقال لهن "ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كانوا لها حجاباً من النار ، فقالت امرأة اثنتين فقالوا اثنتين" {رواه البخاري} فهذا دليل على حظه صلى الله عليه وسلم للنساء على دفع أبنائهن للجهاد.



### 3. استثارة فكرية :

مواقف كثيرة تبرز كيف أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يشرك أصحابه في صناعة القرار، ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم وما تحديد الموقع في غزوة بدر وحفر الخندق في غزوة الأحزاب إلا بعضاً من تلك المواقف. يقول الله تعالى {وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين} (سورة آل عمران، الآية: 159)

من دلائل استثارة التفكير في المنهج النبوي: ما ورد عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم حين بعثه إلى اليمن فقال كيف تصنع إن عرض لك قضاء قال أقضى بما في كتاب الله قال فإن لم يكن في كتاب الله قال فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قال فإن لم يكن في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قال أجتهد رأيي لا آلو قال فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدره ثم قال الحمد لله الذي وفق رسول الله صلى الله عليه وسلم لما يرضى رسول الله صلى الله عليه وسلم (رواه أحمد) ومن ذلك ما ذكره الهاشمي (1405هـ، ص200) بخصوص إيجاد حل لمشكلة كيف يتم جمع الناس للصلاة إذا حان وقتها، فقد اجتمع النبي صلى الله عليه وسلم والصحابة يتدارسون هذا الأمر وبدأت الاقتراحات تتوالى ومنها:

- قال بعض الصحابة إذا حان وقت الصلاة ترفع راية في مكان مرتفع ليراها الناس إلا أن هذا الاقتراح لم يلق قبولاً لأنه لا يوقظ النائم.
  - وقال بعضهم إذا حان وقت الصلاة ينادى لها ببوق، وهذا الاقتراح أيضاً لم يلق قبولاً لأن اليهود يستخدمون البوق وينبغي تفرد الأمة الإسلامية عن غيرها.
  - وقال آخرون يدق ناقوس وهذا الاقتراح كذلك رفض لأن فيه تقليد للنصارى.
- اقترح بعض الصحابة أنه إذا حان وقت الصلاة فينادى لها بشعار إسلامي خاص، فقبل هذا الرأي بشكل مبدئي لأصالته الفكرية المؤمنة ولتحقيقه للغرض وهو الدعوة للصلاة وإعلام الناس بدخول وقتها، ثم كانت صيغة الأذان المعروفة بعد ذلك حيث وردت حولها روايات متعددة لا مجال لذكرها هنا.
- ويصفه أبو هريرة رضي الله عنه بقوله "ما رأيت أحداً أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم" (أشار إليه الترمذي في كتاب الجهاد)

### 4. الاهتمام الإنساني بالفرد :

وفي ذلك فإن الرسول صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وصفه القرآن الكريم بالرحيم في قوله تعالى {عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم} (التوبة، الآية: 128) وبالرحمة في قوله تعالى {وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين} (الأنبياء، الآية: 107).

وكان صلى الله عليه وسلم يوصي أصحابه بالرحمة من ذلك قوله عليه الصلاة والسلام (لا يرحم الله من لا يرحم الناس) [رواه البخاري]

وقوله صلى الله عليه وسلم (الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء، الرحم شجرة من الرحمن فمن وصلها وصله الله ومن قطعها قطعته الله) [رواه الترمذي].

يقول صلى الله عليه وسلم في الاهتمام بالرعية (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) [أخرجه البخاري، مسلم والترمذي وأبو داود وأحمد].

وفيما يدل على الاهتمام الإنساني من الرسول صلى الله عليه وسلم برعيته حديث معاوية بن الحكم السلمي رضي الله عنه حيث قال "بينما أنا أصلي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ عطس رجل من القوم فقلت يرحمك الله فرماني القوم بأبصارهم فقلت وا تكل أمياه ما شأنكم تنظرون إلى فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلما رأيتهم يصمتونني سكت فلما صلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه فوالله ما نهزني ولا ضربني ولا شتمني قال إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن" [أخرجه مسلم والنسائي والدارمي وأحمد].

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله. (الغامدي، 1421هـ: 86-82).

## المبحث الثالث: الإبداع الإداري

### تمهيد:

تستعمل مفاهيم الإبداع، والابتكار والخلق كمترادفات. وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان. أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية (القريوتي، 2000: 298)

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي تنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

كلمة الإبداع تعد من الكلمات التي تجذب الاهتمام وذلك لما تحمله من مضامين متعددة لعل أهمها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير، غير أن هذه المضامين كثيراً ما تنصرف في ذهن الأشخاص إلى مجالات محددة كالفن بجميع مجالاته، والشعر، والاختراع في عالم الصناعة، وبالتالي فإنه من غير المألوف أن ترتبط هذه الكلمة بحل المشكلات وبخاصة في بيئات العمل. (هيجان، 1999: 11)

والإبداع من حيث المكانة التي يحتلها داخل عمليات التفكير البشري يمثل أعمق وأوسع وأبعد نوع من أنواع هذا التفكير، ومن هنا يكون تحديد طبيعة الإبداع صعباً أو أنه ذو طبيعة خلافية، فقد عده عدد كبير من الباحثين شكلاً من أشكال الذكاء العالي، أو أنه الذكاء في أعلى مستوياته، ولكنه يجاوز الذكاء فإذا كان الذكاء هو القدرة على حل المشكلات، فإن الإبداع يتجاوز ذلك إلى شق دروب جديدة وخلق عوامل مبتكرة مביانة للمألوف. (حسين، 2004: 12)

ولم يكن الإبداع في حياة الإنسان حكراً على مفاهيم محددة، أو رؤى بعينها بقدر ما كان عنواناً تتدرج تحته جميع العناصر المتعلقة بالإنسان في كل أحواله وتطلعاته وجوهر الإبداع هو أن الناس جميعاً يمتلكون كل القدرات والسمات ولكن بقدر يتفاوت بين فرد وآخر وبين جماعة وأخرى وأنه ليس هناك اختلاف بين الناس إلا في درجة وجود هذه السمات والقدرات.

إن علاقة الإنسان بالبيئة تخلق مشكلات تتطلب منه البحث عن حلول لها. ونميز في الحلول التي يتعامل بها الناس مع هذه المشكلات حلولاً فيها الكثير من مظاهر الجدة والمخالفة للمألوف، وأخرى أقل حظاً من ذلك أو أنها تتوافق مع حلول مألوفة. والإبداع حتماً يكون في الحلول المبتكرة والأساليب الجديدة. وفي هذا الصدد يحدد ويسلون الإبداع بأنه شيء مبتكر نحكم عليه في ضوء محك اجتماعي، بمعنى أنه جديد بالنسبة للمجتمع، وفي ضوء محك نفسي، بمعنى أنه جديد بالنسبة للشخص نفسه. (حسين، 2004: 12)

وإن اتجاه الجامعات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للقيادات الأكاديمية السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شئون الجامعات، ويعتبر الإبداع أداة هامة تمكن القيادات الأكاديمية من مواجهة التحديات المختلفة والتعامل مع الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة لهم.

### أولاً: مفهوم الإبداع والإبداع الإداري:

#### 1. مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية:

ذكر (جروان، 2002: 18) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

##### أ. المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتزن بالغموض وتستعصي على التفسير. ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم الأدب والهندسة ... وغيرها.

##### ب. المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرافق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية (جروان، 2002: 18).

##### ج. المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة (جروان، 2002: 18).

#### 2. مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية:

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً ً. وفي التنزيل: (قل ما كنت بدعاً من الرسل) أي ما كنت أول من أرسل، قد أرسل قبلي رسل كثير والبدعة كل محدثة، والبدعة بدعتان: بدعة هدى، وبدعة ضلال، وقوله (كل محدثة بدعة) (إنما يريد ما خالف أصول الشريعة ولم يوافق السنة. والبديع: المحدث العجيب: وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد والله تعالى كما قال سبحانه (بديع السموات والأرض) أي خالقها ومبدعها فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق (ابن منظور، د.ت، ص6)

وعليه نخلص أن الإبداع في اللغة مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر وأبدع الشيء بمعنى اخترعه على غير مثال سابق.

### ثانياً: تعريف الإبداع:

تعريف الإبداع هو أكثر تعريفات المفاهيم المستخدمة في علم النفس صعوبة. فقد أشار Taylor في عام 1988، في تقرير غير منشور، قدمه إلى شركة Dow Chemical Company، إلى وجود عدد يتراوح بين 55 إلى 60 تعريف مختلف في أدبيات علم النفس، ومما لا شك فيه أن العدد الإجمالي قد وصل في الوقت الحالي إلى عدة أضعاف هذا الرقم. (حسني، 2004: 40)

وسنقوم باستعراض بعض تعريفات الإبداع التي أوردها كتاب الإدارة وعلم النفس في تعريفهم للإبداع كصفة إنسانية.

الإبداع هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة، ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (جروان، 2002: 22).

والإبداع فيما يرى جمهرة الباحثين هو السلوك الذي يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل بحيث يأتي على غير مثال.. ويضيف آخرون إلى ذلك وبحيث يكون ملائماً لمقتضى الحال.. أي بإيجاز أنه السلوك الذي ينشئ أمراً ليس له نظير يتمتع بخصائص الجدة والملائمة والاقتصاد (حنورة، 1997: 6)

وقد أورد (عبد العزيز، 2006: 21) العديد من تعريفات الإبداع وقد عزا كل منها إلى صاحبه ومن هذه التعريفات ما يلي :

- تعريف آنون: الإبداع هو عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل.
- تعريف شتاين (Stien): يرى أن الإبداع ينتج عنه عمل جديد يرضي جماعة معينة تقبله على أنه مفيد.
- تعريف جيلفورد (Gilford): يرى أن الإبداع هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة.
- تعريف غسان عبد الحي: الإبداع هو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.
- تعريف تورانس: الإبداع تحسس للمشكلات وإدراك لمواطن الضعف والقوة والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة وتوصيل النواتج للآخرين.
- تعريف سيمسون: الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية.

وباستعراض ما سبق نجد اختلاف النقاد والعلماء في تحديد مفهوم الإبداع غير أن هذا الاختلاف لا ينفي وجود اتفاق شبه مؤكد على أن الإبداع هو نوع من التفوق العقلي إذ هو العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، مفيدة ومقبولة اجتماعياً عند التنفيذ.

### الإبداع الإداري:

هو القدرة على إيجاد أشياء جيدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وهو يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها وعلى قدراته العقلية وطاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تطويرها بوجود المناخ الملائم والقيادة القوية وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على توليد الأفكار والحلول المبتكرة (أيوب، 2000: 7)

ويمكن القول حسب تعريف آخر أن الإبداع هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع، كما يجب أن يحقق محك القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع (الأعسر، 1999: 14)

كما ينظر للإبداع على أنه " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسه أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة " (هيجان، 1999: 283)

### ثالثاً: عناصر الإبداع:

هناك عناصر للإبداع لا بد من التعرف عليها لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول إن كثيراً من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي:

#### 1. الحساسية للمشكلات (Sensitivity to Problems):

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر "يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً إلى أفكار جديدة" (الصيرفي، 2003: 16)

ويمكن القول هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا (الصافي، 1997: 33)

حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها. (عباس، 2004: 153)

## 2. الطلاقة (Fluency):

وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (الشقاء، 2003: 43)

إن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع. بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى (حسن: 2004، 121).

## 3. الأصالة (Originality):

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. ويقول الصيرفي الأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة – فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن. وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. (الصيرفي، 2003: 19)

وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (جروان، 1998: 98).  
وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعاً وإنما مقلد (عبد الوهاب، 1994: 118)

## 4. المرونة (Flexibility):

تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. (الصيرفي، 2003: 18)

ونظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه (هيجان، 1999: 45)

## 5. المخاطرة والتحدي :

ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه (النمر، 1994: 94)

وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها.

#### 6. القدرة على التحليل :

تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع " شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة" (القيوتي، 2000: 305)

#### رابعاً: خصائص الإبداع:

يميز الإبداع من يتصفون به بالخروج عن التقليد وحب التغيير وحب التجريب ويحاولون دوماً التفكير بطرق جديدة للعمل. وهناك ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص الدالة على إمكانية الإبداع. وفيما يلي عدد من هذه الظواهر الدالة على الإداريين المبدعين: (القيوتي، 2000: 306)

#### 1. البصيرة الخلاقة (Creative Insight)

تعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة عليها وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يمل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

#### 2. الشجاعة أو الثقة بالنفس:

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

#### 3. الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات:

وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم .

#### 4. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير:

فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع .



## 5. القدرة على التكيف والتجريب والتجديد:

وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد .

## 6. الاستقلالية الفردية:

لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير، كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين. وكذلك فهو بعيد عن الشللية الضيقة التي تعتبر مصدراً لتنشيط الروح المعنوية للعاملين.

## خامساً: أهمية الإبداع:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وقلة الموارد وزيادة طموح الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة (فضل الله ، 1986 : 166).

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها (حريم ، 1997 : 474).

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة (العميان، 2002 : 390). أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم (عساف ، 1995 : 81).

فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله الإبداع من تحديد المسار وتشكيل وإعادة تشكيل الواقع، فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها من خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد أن المديرين والعاملين أمامهم تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين، وذلك من أجل التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال، وقبول التحدي نحو التغيير في الاتجاه الأفضل والصالح العام (توفيق, 2006: 41).

**ويمكن إجمال أهم الايجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:**

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
2. أن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (النمر, 1992: 62).

#### **سادساً: السمات الشخصية للمبدعين:-**

يمكن القول بأن موضوع خصائص الشخص المبدع يعتبر من الموضوعات الرئيسية التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال الإبداع وذلك لأن هذا النوع من البحث ذو أهمية أو قيمة سواء أكان ذلك بالنسبة لمساعدة الشخص لتطوير قدرته الإبداعية أو من أجل الحكم على الأشخاص المبدعين. (هيجان, 1993: 147-148).

وقد توصلت عدة دراسات إلى أن هناك عدداً من الخصائص التي إن امتلكها الفرد يمكن أن نصنفه بالفرد المبدع، ومن هذه الدراسات، دراسة "ماكنون" التي توصلت إلى أن الفرد المبدع يتصف بعدة خصائص، أهمها : الاستقلال والتحرر، عدم الحكم على الأمور إلا بعد دراستها دراسة متأنية، الربط بين الإبداع والعمر، حيث أن العمر الواقع بين (40-30) عاماً هو العمر الأكثر إبداعية عند الفرد. وعدم النظر بعين العطف تجاه البيئة الرسمية. (جواد, 2000: 179-180)

وينقل العازمي عن صقر تأكيداً أن أهم ما يهيئ للفرد للإبداع فيما يصل إليه من حلول للمشاكل الحالية أو المتوقعة ما يتوفر لديه من قدرات عقلية أهمها قدرات التفكير المنطلق من الطلاقة بأنواعها، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. بالإضافة إلى سمات الدافعية والانفعالية والمتمثلة في : القدرة على تحمل الغموض، والمثابرة والإنجاز، والتنظيم، والاستقلال، والاكتفاء الذاتي، والتنوع، تقدير الذات، الاندفاعية، التفكير الحسي، الجدية، الثقة بالنفس، حساسية الفرد ومكانته في الجماعة، القدرة على التعامل الحر. (صقر, 1997: 326-237)

## سابعاً: معوقات الإبداع:

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمات يضع على عاتق القيادات الإدارية مسئولية كبيرة في تهيئة الظروف الايجابية للمناخ الإبداعي في المنظمات لان المشكلة ليست بالدرجة الأولى عدم توفر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغيير، ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات التي تحد من تلك القدرات بسبب أنظمة إدارية أو اجتماعية حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب. ولما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل ، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير. ولذلك نجد أن كثيرا من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة متاحة إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم ، مما يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقا عن هجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف. (القيوتي، 2000: 307)

وهناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما ذكره علماء الإدارة كالتالي:

### 1. سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة :

إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري ، وبنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس موافياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها. (القيوتي، 2000: 308) .

### 2. المعوقات الإدراكية :

وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على صواب والباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر. (حسن، 2004: 131)

### 3. المعوقات البيئية :

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي. (حسن، 2004: 131)

### 4. المعوقات التعبيرية :

وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللغرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها. (حسن، 2004: 131)

## 5. المعوقات النفسية والعاطفية :

كثيراً ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسئولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها. (هيجان، 1999: 416-417)

### ثامناً: مراحل الإبداع على المستوى الجماعي:

يعتبر الإبداع على المستوى التنظيمي أو الجماعي أمراً ملحاً في هذا العصر، حيث بدأ يأخذ مكانته واهتماماً واسعاً في كثير من المنظمات المعاصرة، وذلك يرجع إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب للفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية تجاهها.

ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين: الجماعي والتنظيمي، كما أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات ربما يمكن اعتبارها نوعاً من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حالياً، سواء أكانت هذه الأنظمة تكنولوجية أم إدارية أم مزيجاً بينهما ويتكون نموذج "ويست" من أربع مراحل كما وضح ذلك (هيجان، 1999: 250-254) وهي كما يلي:

#### 1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع

والأداء الحالي فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو قد تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة. 2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة ما إذا كانت هذه المبادرات والأفكار المقترحة التي تمثل إبداعاً لا تلقى قبولا فهذا يعني إجهاضها والتخلي عنها، وبذلك تفقد العملية الإبداعية جزءاً من وقودها.

#### 3. مرحلة التطبيق: تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار

الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير في المنظمة منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط مفردات بحيث تصبح جزءاً من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من التطبيق بنجاح، وإذا لم يكتب لها النجاح فمن المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر.

#### 4. مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة

حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة بالمنظمة، وتعتمد عوامل النجاح تبعاً للمناخ التنظيمي الذي تعمل

فيه الجماعة فالمناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة نقيماً موضوعياً وإدخال بعض التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة وصالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل. إن الإخفاق في تطويع الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من المرحلة الأولى وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع (هيجان، 1999: 250-254).

#### تاسعاً: القيادة والإبداع: (حسن، 2004: 137-136)

لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية، ولكن الأمر تعدى ذلك بكثير، بحيث أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، وعوضاً عن مواجهتها عقب حدوثها.

**ومن العوامل الهامة التي تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع ما يلي:**

1. تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر.
2. تشجيع الأداء الإبداعي الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
3. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
4. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته، وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي.
5. استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
6. مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لهم.
7. بث الثقة بالنفس بين العاملين، والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.
8. رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.

**عاشرًا: العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين. (العاظمي، 2006: 68)**

فيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية كلا على حده:

## 1. التأثير الكارزماطيكي (صفات القائد الشخصية):

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجًا لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني أن يتصف القائد بمقدرة فذة على الإبداع، وإنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الابتكار وعلى إلهام الآخرين.

فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمسًا، ولكن يجب أن يكون قادرًا على إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار.

فالقائد يستطيع أن يبعث الهمم، ويشجع مبدأ التجريب والمبادأة وبث الثقة بالنفس والتأكيد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ؛ ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم وإقناع الإدارة العليا بها الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل.

وتعد الثقة بالنفس، وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد فمن خلالها يستطيع القائد غرس أو استعادة ثقة الموظفين بأنفسهم، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة وبتحقيق لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات.

## 2. الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم:

إن اهتمام القائد بالعمل، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة، والوضوح، وتنفيذ التعليمات. ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة، ومقنعة عن رؤيته، أو شعوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطباعًا بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم. فالقائد الذي يخبر الموظفين بوضوح تام أن هناك مقابل مجز لكل ابتكار في العمل يوفر دافعًا نفسيًا هامًا يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات. ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تنسم بالجدة والأصالة.

## 3. التشجيع الإبداعي:

تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيدًا لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار مآلهم من قدرات إبداعية. في حين أن عدم إشراك العاملين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد حائلًا دون الاستفادة من القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين.

كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمرؤوسيه عاملاً مساعداً آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية. ولكي يكون التفويض مثمراً يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات، وعلى المسائل البسيطة، أو عند انشغال المدير فقط إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ.

#### 4. الاهتمام بالأفراد:

تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم . ويؤكد (النمر، 1992:66) على أن من مسؤوليات القائد الإداري خلق بيئة اجتماعية ايجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل التنظيم. فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل ؛ يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير؛ وبالتالي إلى التقدم وزيادة الإنتاج.

ومما سبق نخلص إلى أهمية الدور الفعال للقيادة التحويلية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع ؛ وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجع على تطوير الاتجاهات الإبداعية لديهم.

## المبحث الرابع

### الجامعة الإسلامية بغزة

نشأت الجامعة الإسلامية بغزة عام 1978 انبثاقاً عن معهد فلسطين الديني، الذي أنشئ عام 1954، وظلت الجامعة إلى عام 1991م الجامعة الوحيدة التي تخدم قطاع غزة الذي يقطن فيه الآن قرابة مليون ونصف المليون نسمة.

بدأت الجامعة الإسلامية بثلاث كليات هي: كلية الشريعة التي أصبحت لاحقاً كلية الشريعة والقانون، وكلية أصول الدين، وكلية اللغة العربية التي أصبحت لاحقاً كلية الآداب، ونظراً لحاجة لمجتمع الفلسطيني الماسة إلى التخصصات الأخرى فقد تم في عام 1980م افتتاح ثلاث كليات أخرى هي: التربية، والتجارة، والعلوم، ثم افتتحت كلية الهندسة عام 1992م، وكلية التمريض مطلع العام الدراسي 1992-1993م، وكلية تكنولوجيا المعلومات مطلع العام 2004-2005م، وكلية الطب مطلع العام الدراسي 2006-2007م.

وعلى مدار تلك السنوات شهدت الجامعة تطوراً في هيئتها الأكاديمية والإدارية، وأعداد طلبتها وخريجها، إلى جانب مرافقها، ووحداتها، ومختبراتها، وخدماتها في مجالي البحث العلمي والتنمية المجتمعية، علاوة على علاقاتها الوطنية والإقليمية والعالمية.

والجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. (دليل الجامعة الإسلامية، 2007)

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية. (موقع الجامعة الإسلامية بغزة على الإنترنت 2010)

### المجالس والهيئات التأسيسية:

للجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شئونها وأهمها:

- هيئة المشرفين
- مجلس الأمناء



- مجلس الجامعة

### رسالة الجامعة الإسلامية :

الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، وتعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي، إلى جانب التطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في خدمة المجتمع وبنائه في إطار من القيم والتعاليم الإسلامية (الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية 2005-2010).

### أهداف الجامعة:

- توفير خدمة التعليم العالي لأبناء قطاع غزة خاصة والشعب الفلسطيني عامة.
- مواكبة التقدم العلمي في مختلف مناحي الحياة.
- تقوية العلاقات العلمية والثقافية مع الجامعات.
- خدمة المجتمع الفلسطيني.

### البرامج والمناهج الدراسية:

تواكب الجامعة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة في كل مكان من العالم، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، الأخذ بسبل التقدم العالمية.

### لغة التعليم:

تعنى الجامعة الإسلامية باللغة العربية الفصحى، وتوظيف استخدامها في الميادين العلمية، وتستخدم اللغة الإنجليزية في تدريس بعض التخصصات.

### التبادل الأكاديمي:

تهتم الجامعة بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المتخصصين مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، وللجامعة علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات، وتنظم علاقاتها اتفاقيات تعاون وتوأمة مع عدد من الجامعات.

### النظام الأكاديمي:

تعتمد الدراسة في الجامعة على نظام الساعات المعتمدة الذي تُقسم السنة الدراسية بموجبه إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما (16) أسبوعاً دراسياً، بالإضافة إلى الفصل الصيفي، ويستطيع الطالب أن يُسجل كحد أقصى (20) ساعة في الفصل الواحد، و (12) ساعة كحد أدنى.

تشمل المساقات الدراسية متطلبات الجامعة ومتطلبات الكلية ومتطلبات التخصص، ويُعفى الطلبة النصارى من دراسة مساقات القرآن الكريم ضمن متطلبات الجامعة.

يتخرج الطالب من الجامعة بعد أن ينهي بنجاح عدد الساعات المطلوبة في خطته وهي حوالي (140) ساعة معتمدة لدرجة البكالوريوس في جميع الكليات، عدا الهندسة، (175) ساعة معتمدة تقريباً.

#### الكليات والتخصصات: (الدرجة البكالوريوس)

- الهندسة: مدنية - معمارية - كهربائية - حاسوب - صناعية.
- تكنولوجيا المعلومات: برمجة حاسوب - صيانة حاسوب - كمبيوتر تعليمي.
- العلوم: رياضيات - أحياء - كيمياء حيوية - جيولوجيا - تحاليل طبية - فيزياء - البيئة وعلوم الأرض - تكنولوجيا حيوية.
- التجارة: الاقتصاد والعلوم السياسية - إدارة الأعمال - العلوم المالية والمصرفية.
- التربية: علوم - كمبيوتر تعليمي - دراسات إسلامية - علم نفس - اللغة العربية - علوم اجتماعية - تربية ابتدائية "معلم صف" - رياضيات - الإرشاد التربوي والتوجيه النفسي - علوم تطبيقية وتكنولوجيا التعليم.
- الآداب: لغة عربية - لغة إنجليزية - خدمة اجتماعية - جغرافيا - تاريخ وآثار - علاقات عامة وإعلان - صحافة.
- الشريعة
- أصول الدين
- التمريض
- الطب (موقع الجامعة الإسلامية بغزة على الإنترنت 2010)

#### الدراسات العليا:

تمنح الجامعة درجة الماجستير في التخصصات التالية (موقع الجامعة الإسلامية بغزة على الإنترنت 2010):  
الهندسة المدنية - إدارة الأعمال - الفيزياء - الرياضيات - علوم حياتية - علم النفس - الصحة النفسية والمجتمعية - المناهج وطرق التدريس - أصول التربية - التاريخ - اللغة العربية - القرآن الكريم وعلومه - الحديث الشريف - العقيدة - أصول الفقه - الفقه المقارن - القضاء الشرعي.  
الدبلوم العام في التربية، ودرجة الدبلوم العالي في: الإدارة التربوية - الدراسات الإسلامية - الصحة النفسية والمجتمعية - الإرشاد النفسي والتربوي.

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام

وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب، وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المواد العلمية المختلفة.

### المرافق الجامعية:

تضم الجامعة الإسلامية في مقرها الرئيس بمدينة غزة العديد من المباني المخصصة للقاعات الدراسية إلى جانب مجموعة من المباني المتخصصة، مثل: مبنى المختبرات العلمية، مبنى الهندسة و التكنولوجيا، ومبنى المكتبة المركزية، ومركز المؤتمرات، ومبنى الإدارة وهيئة التدريس وتهتم الجامعة في ظل توسعها العمراني بتوفير المساحات الخضراء والملاعب والمساحات المناسبة. (دليل الجامعة الإسلامية، 2007)

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العملية وإجراء التجارب إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر، وتعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتهتم اهتماماً خاصاً بتوسيع استخدام الحاسوب وتوفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي، كما تقدم الجامعة لطلبتها خدمة الإنترنت لتمكينهم من الاتصال بالمكتبات ومراكز الأبحاث والحصول على المعلومات من مختلف المصادر، كما تقدم المكتبة خدماتها للطلبة والباحثين حيث يتوفر بالجامعة عدد كبير من المراجع والدوريات والكتب في مختلف المجالات.

### الجامعة والمجتمع (موقع الجامعة الإسلامية بغزة على الإنترنت 2010)

تحرص الجامعة الإسلامية على تفعيل دورها في المجتمع تأكيداً على رسالتها الحضارية والمساهمة في تنميته، من خلال ما يقوم به من أنشطة علمية وعملية بناءة، ولتحقيق ذلك قامت الجامعة بإنشاء عدد من مراكز البحث العلمي والمرافق الهامة ومنها:

- عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
- مركز الدراسات البيئية والريفية.
- مركز تحليل الأغذية.
- مختبرات المواد والتربة.
- وحدة الدراسات التجارية.
- مختبرات التحاليل الطبية.
- المكتبة المركزية.
- لجنة الإفتاء.

- مركز التقنيات المساعدة.
- مختبر علم النفس.
- مركز مصادر التعليم.
- إدارة تكنولوجيا المعلومات.
- مختبر الصحافة والإعلام.

#### أنشطة الجامعة المجتمعية:

1. المساهمة في تطوير الأداء الإداري لمؤسسات وشرائح المجتمع من خلال عقد الدورات المتخصصة والمؤتمرات وورش العمل.
2. افتتاح برامج التأهيل أثناء الخدمة لحملة الدبلوم من المعلمين والممرضين والعاملين في مختبرات التحاليل الطبية.
3. تقديم الدراسات والاستشارات الهندسية والتجارية والفحوصات للوزارات والمؤسسات ورجال الأعمال والمواطنين .  
(موقع الجامعة الإسلامية بغزة على الإنترنت 2009)

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية.

ثانياً: الدراسات العربية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

لقد تعرض العديد من الباحثين لموضوع القيادة التحويلية ولكن العدد القليل منهم هم من تعرضوا إلى علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى المرؤوسين حيث أن القيادة التحويلية تعتبر من المواضيع الجديدة في العالم العربي.

ويعرض الباحث في هذا المبحث أبرز الجهود ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي استطاع الحصول عليها وجمعها وهي تتعلق بنمط القيادة التحويلية بشكل خاص وكذلك بالإبداع الإداري ومن هذه الدراسات ما يلي :

#### أولاً: الدراسات المحلية :

#### 1. دراسة (عبد الرحيم, 2009) بعنوان " أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة(الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة، على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين. وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر/غير الموجهة) وتهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين والتي تشمل الجوانب التالية) تشجيع وتبني الإبداع، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف)، وكذلك التعرف على أهم معوقات الإبداع من وجهة نظر العاملين.

#### وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن النمط القيادي السائد لدى وكالة الغوث هو النمط الديمقراطي حيث وجد أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين.
- عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة.
- عدم وجود نظام أو جهة مسئولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.

- لا يوجد أي تأثير سلبي لمعيقات الإبداع على العاملين حسب وجهة نظرهم.

#### وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- ضرورة تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا
- تجريب الأفكار الإبداعية كإسهام في دعم الإبداع وتنبه
- جعل الإبداع مجالا للتنافس بين العاملين في المنظمة

### 2. دراسة (العجلة، 2009 ) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة .

#### وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- المديرين لوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية .
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي .
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل فعال وصحيح بما يخدم الموظف والوزارة معا .
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

#### وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار)
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات.

### 3. دراسة (عيسى، 2008) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات وواقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

#### وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%).

- احتل المجال الخامس (الاستثارة الفكرية) وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بوزن نسبي 48.82، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العينة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

#### وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.
- التركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه ، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.

#### 4. دراسة (الفرا, 2008 م) بعنوان: "مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية، وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي:

- التوجيه نحو العمل المبدع
- تطوير القدرات الإبداعية
- بناء ثقافة الابتكار
- إدارة التعلم لأفكار جديدة
- تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ القرارات.

#### وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.
- هناك تعطيل لانسياب الأفكار.
- اللوائح والتشريعات المعمول بها في الوزارات الفلسطينية تعيق العمل.
- المديرون لا يشجعون الاتصال المباشر مع المرؤوسين.
- الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات



## 5. دراسة (نافع، 2006) بعنوان " دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة"،

هدفت الدراسة إلى :دراسة العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال موظفيها في الوظائف الإدارية المختلفة والتي تشمل وظائف المدراء العامين والمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كل من أقسامها الرئيسية الثلاثة والمكونة من الإدارات والدوائر العامة.

### وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة إلا أن التفكير الإستراتيجي موجود فيها بدرجة أعلى مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار والتفكير الإستراتيجي.
- وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار وثقافة المؤسسة من جهة وبين الابتكار والبيئة من جهة أخرى.
- أن البيئة في وزارة الصحة سلبية للغاية ولا تقدم أي دعم للابتكار أو التفكير الإستراتيجي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار والتفكير الإستراتيجي، يمكن أن نعزيبها إلى مستوى المؤهل الدراسي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة التي يعمل فيها الموظف أو القسم الذي يعمل فيه الموظف.

### ثانيا :الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (الغازمي، 2006) بعنوان: " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- إن تسعة وعشرون سمة وخاصية من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية.
- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha \geq 0.01$  بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهامهارات وقدرات إبداعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا.

### وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- أن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.
- توحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فاعلية ممارسة القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية للقيادة التحويلية.

## 2. دراسة (العمرى، 2004) بعنوان: " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة " :

هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة. واعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانته طورها بنفسه إضافة إلى مقياس باس وأفوليو. و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

### وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- إن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول.
- كما توصل إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.
- كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

### وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- الاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تقدمها مراكز ومعاهد التدريب المتخصصة والجامعات في الدول المتقدمة .
- أن يتم البدء في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في الإدارات التي يتمتع فيها المديرون بخصائص القيادة التحويلية حتى يكتب لها النجاح.
- تدريب القيادات الإدارية في المؤسسات العامة على كيفية تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

## 3. دراسة (الشفعاء، 2003) بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"

### هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية.

- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الإبداع للعاملين فيها.

#### وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- تمارس في المديرية العامة للجوازات الأنماط المختلفة للقيادة إلا أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة يليه كل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر بدرجة ضعيفة نسبياً.
- ممارسة عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة.
- وجود علاقة طردية إيجابية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، المتسلط، الحر) ومستوى الإبداع الإداري للعاملين، يرجع ذلك لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتخطيط العمل.
- وقد أوصت الدراسة بالتالي:
- ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري من خلال تنمية مهارات الموظفين في عناصر الإبداع .
- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة.

#### 4. دراسة (العامري، 2002) بعنوان: " دراسة حول السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية " :

هدفت الدراسة إلى دراسة السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات. وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب "المفردات غير الاحتمالية الهادفة". واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (600) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

#### وتوصلت الدراسة إلى أن:

- سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة: الإيثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة، والروح الرياضية " متدن في هذه الأجهزة.
- كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين.
- كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التحويلية.

#### 5. دراسة (مصطفى، 2002) بعنوان: " أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر " :

هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن لأداء مدير المدرسة المصرية والوقوف على أبرز نظريات القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في البيئة المدرسية. واعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

### وتوصلت الدراسة إلى:

- وضع مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي تساعد على تطوير أداء مدير المدرسة في ضوء التحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية.

### 6. دراسة (الهالي، 2001) بعنوان: " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية " :

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية. ولمعالجة موضوع البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتضمنت الدراسة عينة من رؤساء وعمداء أقسام هيئة تدريس من كليات مختلفة بجامعات المنصورة وطنطا وعين شمس. وتم استخدام استبانة للقيادة متعددة السلوكيات تم بناؤها في ضوء استبانة باص وأفوليو للقيادة متعددة السلوكيات.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادة الإجرائية.
- أن العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس كانوا ديمقراطيين من حيث نمط القيادة.

### وقد أوصت الدراسة بالتالي:

- إجراء مقارنات بين أنماط القيادة في الأقسام العلمية المختلفة بمؤسسات التعليم الجامعي لتحديد مستويات الانسجام في الرؤى والأهداف التنظيمية المشتركة والعمل على تطوير هذا الانسجام في ظل نظريات القيادة الحديثة.
- تصميم برنامج لتنمية القيادة في مؤسسات التعليم الجامعي بحيث يتضمن منهجاً تكنولوجياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية.

### 7. دراسة (العامري، 2001) بعنوان: " القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية، والتعرف على رؤية الموظفين عن مدى الحاجة إلى أجزاء تغيير في المؤسسات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير، وبيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع دراسته موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار 15 مؤسسة عشوائية في

مدينة الرياض وتم اختيار مفردات الدراسة من هذه المؤسسات بنسب متساوية متضمنة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، حيث تم اختيار 600 فرداً كونت عينة الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- أن هذه الدراسة أبرزت أهمية موضوع القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً.
  - وأن للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية جمّة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ككل.
- وقد أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية وأن الاتجاه العام أفراد مفردات الدراسة يؤكد على أهمية التغيير وضرورته للمؤسسات العامة.
- كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن الموظفين الذين يرون أن المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى التغيير وتطوير في شتى مجالاتها يرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من السمات القيادة التحويلية. كما أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هناك علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير مدى قبول التغيير .

## الدراسات الأجنبية

### 1. دراسة (Lucks, 2002) بعنوان: " القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك

:"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل.
- أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

## 2. دراسة (Barnett, McCormick & Connors, 1999) بعنوان: " العلاقة بين القيادة التحويلية

والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه " :

وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه، وتكونت عينة الدراسة من معلمي (12) مدرسة تم اختيارها عشوائيا من المدارس الثانوية جنوب وايز في سيدني في استراليا وبلغت العينة (124) معلما وتم استخدام مقياس نمط القيادة متعدد الأبعاد الذي طوره باس Bass وافوليو Avolio ونموذج مسح التكيف في التعليم.

### وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- إلى أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية وقد عزى الباحثون ذلك إلى التشابك بين النمطين.
- إلى أن المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية والكارزماتية ودافع الإلهام.
- ارتباط القيادة التحويلية إيجابيا بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل.

## 3. دراسة (Kinatte & Others:1993) بعنوان: " القيادة التحويلية ضمن جهود إعادة الهيكلة في

المدرسة " :

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار هذه القيادة على مديري المدارس والعاملين فيها، ومعرفة طبيعتها ضمن الإطار المدرسي. وقد تم استخدام عينة كبيرة من الإداريين والمعلمين الذين يعلمون في مدارس يقارب عددها 289 مدرسة. وتم جمع المعلومات بواسطة أداتين تناولتا مبادرات إعادة الهيكلة، والنتائج المرتبطة بقيادة التغيير، وذلك كما يتصورها المعلمون والمديرون في هذه المدارس. وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: تحليل التباين المشترك، وتم استخدام المقابلات واللقاءات المباشرة.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- إن للقيادة التحويلية تأثيرات قوية مباشرة وغير مباشرة على الأهداف الخاصة للعاملين، التي تؤثر بدورها بشكل مباشر على آرائهم وقناعاتهم ومعتقداتهم.
- إن للظروف المدرسية الداخلية التأثير الأقوى والمباشر على معظم العوامل والمتغيرات التابعة التي خضعت للدراسة وهذه الظروف بدورها تتأثر بممارسات القيادة التحويلية السائدة في المدارس.
- إن تأثير ممارسات القيادة التحويلية ترتبط ببناء الرؤية وبالممارسات التي تعزز الالتزام بأهداف الجماعة وبضرورة تحقيقها.

4. دراسة (Otto, 1993) بعنوان: " العلاقة بين القيادة التحويلية وولاء الموظف: الالتزام التنظيمي وإدراك الموظف للعدالة التنظيمية ":

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين والالتزام التنظيمي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية. وقد شملت الدراسة منظمين من قطاع الأعمال في ولاية ميتشجان الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك القيادي للمدير من جهة وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية وعادلة التعاملات من جهة أخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

5. دراسة (Leithwood & Jantzi, 1990) بعنوان: " القيادة التحويلية: تبادل خبرات المديرين من خلال كيفية مساعدة المدراء في إعادة تشكيل ثقافات المدارس وفعاليتها وتحسيناتها التطويرية " :

في ضوء الثقافة المدرسية التعاونية، فإن أعضاء الهيئة التدريسية غالباً ما يتحدثون ويراقبون وينفذون ويخططون مع بعضهم البعض، كما أن تحمل المسؤولية الجماعية والسعي للتحسين المستمر يشجع المعلمين على أن يعلم أحدهم الآخر ويتبادل معهم التجارب والخبرات حول التعليم بشكل أفضل.

وقد أشارت الدراسة التي تناولت (12) مدرسة متطورة تحديد مجموعة الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة هذه المدارس لمساعدة معلمهم في بناء ثقافة مهنية تعاونية والمحافظة عليها، وهذه الاستراتيجيات هي :

- مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المدرسة في وضع الأهداف تعاونياً وإيجاد الوقت اللازم للتخطيط التشاركي.
- اختبار المعلمين الجدد مما يتصفون بالالتزام لمهمة المدرسة الرئيسية وأولوياتها.
- توصيل قيم المدرسة وثقافتها أو معتقداتها للعاملين من خلال الاتصال الشخصي اليومي المستمر معهم.
- تقاسم السلطة مع المعلمين في المدرسة من خلال تفويض السلطة وتشكيل فرق التطوير المدرسية.

6. دراسة (Leithwood, K. and Others 1992) بعنوان: " القيادة التحويلية وكيف تساعد مبادئ الإصلاح في الثقافة المدرسية " :

هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات الإدارية في المدارس التابعة لمدينة وانتاريو في كندا ومعرفة مدى انجاز تلك المدارس للتعاون الثقافي المدرسي وأهمية التطوير والاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإداريين لتطوير تعاون ثقافي أفضل. واستخدم الباحث المقابلات الشخصية لجمع البيانات من قبل الإداريين في المدارس.

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

إن المجموعات المدرسية لديها تعاون أكثر نسيباً، والعلاقة بين الاستراتيجيات المقدمة من الإداريين هي مباشرة وبسيطة، ولقد استخدم الإداريون (6) استراتيجيات للتأثير على الثقافات المدرسية بما فيها تقوية الثقافة المدرسية وتوظيف آليات بيروقراطية مختلفة لإنعاش وتدعيم التغيير الثقافي مع تبني طاقم متطور، الاتصال مباشرة مع المعايير الثقافية والقيم والمعتقدات ومشاركة المسؤولين واستخدام الرموز للتعبير عن القيم الثقافية.

#### 7. دراسة (Tichy, and Devanna:1990) بعنوان: " القيادة التحويلية " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية وأبرز خصائصها وممارستها، وفهم ديناميات التغيير الناجحة، وإدراك الهيكلة والعمليات والإجراءات المطلوبة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسة. وتألفت عينة الدراسة من 12 قائداً للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح وتميز. وقد استخدم الباحثان منحي الدراسات النوعية وقاموا بإجراء مقابلات ميدانية مع كل فرد من أفراد العينة.

#### وتوصلت الدراسة إلى:

أن قادة التغيير يشتركون بصورة واضحة في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن القادة الإداريين التقليديين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على أثر القيادة التحويلية في تحفيز الأداء لدى العاملين في المؤسسات المختلفة. كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التحويلية لما أظهرته في تحسين الإدارة وتنمية أداء المرؤوسين.

وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

#### 1. من حيث المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية لتتفق مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة والعينة مثل دراسة العازمي (2006) التي طبقت على العاملين المدنيين في وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية.



## 2. من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة الهلالي (2001)، ودراسة العازمي (2006)، ودراسة العمري (2004) ودراسة العامري (2002)، ودراسة مصطفى (2002)، ودراسة العامري (2001)، ودراسة عبد الرحيم (2008)، ودراسة عيسى (2008)، ودراسة الشقحاء (2003).

## 3. من حيث المتغيرات:

فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: المؤهل العلمي وسنوات الخدمة حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات مثل دراسة العازمي (2006)، ودراسة العمري (2004)، ودراسة عيسى (2008).

## 4. من حيث الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة الهلالي (2001)، ودراسة العازمي (2006)، ودراسة العامري (2002).

كما واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المرؤوسين والارتقاء بحال المؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل مثل دراسة العازمي (2006)، ودراسة العمري (2004)، ودراسة العامري (2002)، ودراسة العامري (2001)، ودراسة عيسى (2008).

## ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### 1. من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة توافر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في تنمية الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. في حين هدفت دراسة العمري (2004) إلى التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ودراسة العامري (2002) التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، ودراسة مصطفى (2002) التي هدفت إلى بيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في البيئة المدرسية، ودراسة الهلالي (2001) والتي هدفت إلى فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية، ودراسة Lucks (2002) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس.

## 2. من حيث الموضوع :

ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية القيادة التحويلية في تطوير أداء وتنمية الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، في حين بعض الدراسات السابقة لم تركز على أثر القيادة التحويلية على الإبداع بل ركزت على أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطن أو مبادئ إدارة الجودة أو الدافعية فمثلاً دراسة العمري (2004) ركزت على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ودراسة العامري (2002) التي ركزت على دراسة السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، ودراسة الهلالي (2001) والتي ركزت على فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية، ودراسة Lucks (2002) والتي ركزت على دافعية المعلمين الأصليين في المدارس.

## 3. من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية في محافظات غزة أما دراسة أما دراسة مصطفى (2002) ودراسة الهلالي (2001) فهي دراسات مصرية، أما دراسة العامري (2001) ودراسة العازمي (2006) ودراسة العمري (2004) فهي دراسات سعودية أما دراسة Lucks (2002) فهي دراسة أمريكية. فأجريت هذه الدراسات في بيئات تعليمية وجغرافية تختلف عن البيئة الفلسطينية.

## من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات التعليمية المحلية وكانت لابد من طرح نمط حديث من أنماط القيادة الفاعلة التي تتناسب بيئة الجامعة الإسلامية والتي تساعد على تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديميين ومواكبة التطورات الحادثة في هذا العصر.
2. كما استفاد الباحث من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التحويلي ووضحت مدى فاعلية هذا النمط في توجيه التغيير وتسهيله وكيفية تفاعل العاملين باستخدام هذا النمط.
3. استفاد أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
4. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
6. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
7. واختيار المتغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

مما يميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي:

1. ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية نمط القيادة التحويلية وانعكاسه على أداء العاملين والإبداع الإداري لديهم والارتقاء بهم إلى وضع أفضل في المستقبل.
2. سعت الدراسة إلى توضيح نمط القيادة التحويلية والذي لم يكن معروفا لدى الكثير ممن يمارسونه على أرض الواقع ، ودوره في تطوير أداء وحفز الإبداع لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية.
3. ركزت الدراسة الحالية على القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط المتبعة من أجل الارتقاء بالبيئة الجامعية وحفز العاملين في الجامعات وتم اختيار الجامعة الإسلامية كموضوع للبحث لأنها تملك الفلسفة الإسلامية الخاصة التي يتوفر بها جميع عناصر القيادة التحويلية.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

❖ منهجية الدراسة

❖ مجتمع وعينة الدراسة

❖ صدق وثبات الاستبانة

❖ المعالجات الإحصائية

## الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات

### مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

### منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وقد تم استخدام منهج المسح الشامل من خلال دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية، واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### 2. البيانات الثانوية:

وتمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 50 موظف وموظفة. ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع الاستبيانات

على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 45 استبانته، وبعد تفحص الاستبيانات لم يتم استبعاد أي استبانته نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 45 استبانته.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1. **العمر:** يبين جدول رقم (1) أن 17.8% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30- أقل من 40 سنة، و64.4% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، و17.8% من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر.

**جدول رقم (1)**  
**توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر**

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0.0
30- أقل من 40 سنة	8	17.8
40- أقل من 50 سنة	29	64.4
50 سنة فأكثر	8	17.8
المجموع	45	100.0

لوحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي من 40 إلى أقل من 50 سنة وقد بلغت ما نسبته 64.4 من عينة الدراسة وتتميز هذه الفئة العمرية بالتجربة و المهارة الإدارية و الأكاديمية الطويلة والخبرة المكتسبة التي تعتبر عامل أساسي في تبني الأساليب الإدارية الفعالة ,و كذلك تتميز هذه الفئة بحيوية ونشاط الشباب والنزوع الى الطرق الإبداعية في العمل .

2. الحالة الاجتماعية: يبين جدول رقم (2) أن جميع أفراد المجتمع من المتزوجين .

**جدول رقم (2)**

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	0	0.0
متزوج	45	100
مطلق	0	0.0
أرمل	0	0.0
المجموع	45	100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع أفراد العينة ينتمون الى فئة المتزوجون مما يعني الإستقرار الأسري والعائلي مما يبعد المنغصات التي تتجم عن بعض الحالات الاجتماعية مثل الطلاق أو وفاة شريك الحياة مما يؤثر على المزاج العام والإستقرار الأسري وبالتالي على طبيعة أداء الأعمال والإبداع فيها.

3. المؤهل العلمي: يبين جدول رقم (3) أن 28.9 % من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير "،

و 71.1% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه "

**جدول رقم (3)**

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	13	28.9
دكتوراه	32	71.1
المجموع	45	100.0

من خلال الجدول أعلاه نجد أن ما يزيد على 71% من عينة الدراسة هم من حملة الدكتوراه ، مما يفرض عليهم مواكبة التطور التقني الحاصل في العالم وعدم الركون الى الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والنزوع الى التغيير والإبداع في أداء الأعمال المناطة بهم بدقة وبسهولة ويسر كذلك طبيعة العمل الأكاديمي الذي يقومون به بالإضافة الى العمل الإداري تحتم عليهم القيام بالعمل بصورة مخصصة ومبتكرة توفر الوقت والجهد المبذول بالإضافة الى الإستفادة من تجارب العاملين في نفس المجال والتطوير عليها بما يتوافق مع الأعمال.

4. سنوات الخبرة: يبين جدول رقم (4) أن 15.6 % من مجتمع الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " أقل من 5

سنوات"، و 22.2 % من مجتمع الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " من 6- أقل من 10 سنوات "،

و31.1% من مجتمع الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " من 11- أقل من 15 سنه "، و31.1% من مجتمع الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " 15سنة فأكثر " .

#### جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	15.6
من 6- أقل من 10 سنوات	10	22.2
من 10- أقل من 15 سنه	14	31.1
15سنة فأكثر	14	31.1
المجموع	45	100.0

من خلال الجدول أعلاه نجد أن ما يربوا على 62% من عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات الطويلة في العمل أي بما يزيد على 10 سنوات خبرة مما يشير الى تميز هذه الفئة في أداء الأعمال المناطة بهم ,وكذلك ضرورة التجديد والتطوير في آلية أداء الأعمال بما يتوافق ويتناسب مع التطور الحاصل على مدار السنوات التي اكتسبوا فيها الخبرة .



## أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

1. الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات
2. الجزء الثاني يتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:
  1. المحور الأول: يناقش خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة ويتكون من 34 فقرة. وقد تم تقسيمه إلى محاور فرعية كما يلي:
    - الجاذبية (التأثير المثالي) ويتكون من 8 فقرات.
    - الحفز الإلهامي ويتكون من 12 فقرة.
    - الاعتبار الفردي ويتكون من 8 فقرات.
    - الاستثارة الفكرية ويتكون من 8 فقرات.
  2. المحور الثاني: يناقش القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، ويتكون من 30 فقرة. وقد تم تقسيمه إلى محاور فرعية كما يلي:
    - الأصالة ويتكون من 3 فقرات
    - الطلاقة الفكرية ويتكون من 5 فقرات.
    - المرونة الذهنية ويتكون من 4 فقرات.
    - الحساسية لمشكلات ويتكون من 4 فقرات
    - القدرة على التحليل والربط ويتكون من 4 فقرات.
    - الاحتفاظ بالاتجاه ويتكون من 5 فقرات.
    - قبول المخاطرة ويتكون من 5 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني متوافرة بدرجة كبيرة جداً و " 1 " تعني غير متوافرة على الإطلاق حسب جدول رقم (5)

جدول رقم (5)  
مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

### صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2001، 179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

أ. صدق فقرات الاستبانة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

#### 1) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والإحصاء. ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة. وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها وتقسيم العبارات الخاصة بالإبداع إلى فئات حسب عناصر الإبداع.

## (2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة:

جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (6)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة

م.	المحور الفرعي	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	القيادة التحويلية	يحوز على احترام الآخرين وتقتهم وإعجابهم به.	0.778	0.000
2		يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	0.666	0.000
3		يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	0.646	0.000
4		يتمتع بثقة ذاتية عالية.	0.675	0.000
5		يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	0.788	0.000
6		يرياً بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية.	0.604	0.001
7		صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية	0.726	0.000
8		حازم في اتخاذ القرارات	0.466	0.019
9	القيادة الإدارية	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	0.626	0.001
10		يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	0.745	0.000
11		قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	0.729	0.000
12		يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	0.682	0.000
13		قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	0.799	0.000
14		تتسجم أقواله مع أفعاله.	0.757	0.000
15		يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	0.635	0.001
16		يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	0.605	0.001
17		يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.	0.852	0.000
18		يعمل على دعم روح الفريق الواحد	0.839	0.000

م.	المحور الفرعي	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19	الاعتبار الفردي	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.	0.858	0.000
20		يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	0.825	0.000
21		يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	0.827	0.000
22		يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	0.712	0.000
23		يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها	0.809	0.000
24		يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	0.757	0.000
25		يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.	0.542	0.005
26		يركز على التعليم الذاتي المستمر.	0.632	0.001
27		يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.	0.785	0.000
28		يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	0.463	0.020
29	الاستشارة الفكرية	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	0.696	0.000
30		يزيد من التفاؤل بالمستقبل.	0.633	0.001
31		يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	0.576	0.003
32		يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير .	0.702	0.000
33		يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	0.693	0.000
34		يحس بمشاعر العاملين معه.	0.758	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

- **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين**  
جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (7)

##### الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين

م.	المحور الفرعي	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	الأصالة	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0.545	0.005
2		أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين	0.591	0.002
3		أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	0.445	0.026

م.	المحور الفرعي	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	الطلاقة الفكرية	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	0.485	0.014
5		لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	0.605	0.001
6		لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.514	0.009
7		لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.470	0.018
8		لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.587	0.002
9	المرونة الذهنية	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	0.491	0.013
10		لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	0.593	0.002
11		أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	0.452	0.023
12		لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	0.531	0.006
13	الحساسية للمشكلات	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.565	0.003
14		أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	0.504	0.010
15		أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	0.369	0.070
16		أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.483	0.014
17	القدرة على التحليل والربط	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	0.793	0.000
18		أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	0.610	0.001
19		لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	0.569	0.003
20		لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	0.696	0.000
21	الاحتفاظ بالاتجاه	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	0.557	0.004
22		عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	0.431	0.031
23		لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.	0.778	0.000
24		أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	0.437	0.029
25		اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	0.510	0.009
26	قبول المخاطرة	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	0.609	0.001
27		أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	0.564	0.003
28		لدى القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.	0.696	0.000
29		أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	0.820	0.000
30		أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة.	0.617	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.396.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة	0.957	0.000
الثاني	القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين	0.846	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

## ب. ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1) طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب

$$\text{المعادلة: معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط}$$

جدول رقم (9) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبانة.

### جدول رقم (9)

#### معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة	34	0.9056	0.9504
الثاني	القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين	30	0.8230	0.9029
	جميع الفقرات الاستبانة	64	0.6870	0.8144

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "23" تساوي 0.396

**2) طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:** استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات

الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات و يبين جدول رقم (10) أن معاملات الثبات مرتفعة

### جدول رقم (10)

#### معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة	34	0.9687
الثاني	القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين	30	0.9075
	جميع فقرات الاستبانة	64	0.9672

## المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير متوافرة على الإطلاق، 2 غير متوافرة، 3 متوافرة إلى حد ما، 4 متوافرة بدرجة كبيرة، 5 متوافرة بدرجة كبيرة جداً)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ( $5-1=4$ )، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي ( $4/5=0.80$ )، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (11) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (11)

الفترة	1-1.80	1.80-2.60	2.60-3.40	3.40-4.20	4.20-5.0
التصنيف	غير متوافرة على الإطلاق	غير متوافرة	متوافرة إلى حد ما	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996: 89) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أوضحناه في النقطة الأولى.

4. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)

5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

7. معادلة سبيرمان براون للثبات.



8. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
10. اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين (المؤهل العلمي / ماجستير ، دكتوراه).
11. تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر (العمر ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة).
12. اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

## الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ تحليل فقرات وفرضيات الدراسة

### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S)).

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (12) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور اكبر من 0.05 (  $sig. > 0.05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### جدول رقم (12)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة	34	0.711	0.692
الثاني	القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين	30	0.518	0.952
	جميع الفقرات	64	0.731	0.660

#### تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02 (أو القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها اكبر من 0.05.

أ. تحليل فقرات المحور الأول خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة:

أولاً: الجاذبية (التأثير المثالي):

جدول رقم (13)  
تحليل فقرات (الجاذبية) (التأثير المثالي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	4.07	0.720	81.33	9.940	0.000
2	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.	4.02	0.543	80.44	12.626	0.000
3	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	4.44	0.624	88.89	15.538	0.000
4	يتمتع بثقة ذاتية عالية.	4.24	0.743	84.89	11.231	0.000
5	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	4.00	0.707	80.00	9.487	0.000
6	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية.	4.24	0.933	84.89	8.946	0.000
7	صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية	4.22	0.670	84.44	12.229	0.000
8	حازم في اتخاذ القرارات	3.91	0.701	78.22	8.714	0.000
	جميع الفقرات	4.14	0.528	82.89	14.532	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "44" تساوي 2.02

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الجاذبية) (التأثير المثالي) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "88.89%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه".
2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "84.89%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يتمتع بثقة ذاتية عالية".
3. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "84.89%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية".

4. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "84.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية ".
5. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "81.33%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به ".
6. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "80.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر يمتلك رؤية واضحة للمستقبل ".
7. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "80.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به ".
8. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "78.22%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر حازم في اتخاذ القرارات ".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الجاذبية)(التأثير المثالي)) تساوي 4.14، والوزن النسبي يساوي 82.89 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 14.532 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الرئيس المباشر له تأثير ايجابي على موظفيه.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بالعنصر الأول من عناصر القيادة التحويلية(الجاذبية)(التأثير المثالي)) بدرجة كبيرة حيث أن إجابات المبحوثين بينت أن المسئول المباشر يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به و يمتلك رؤية واضحة للمستقبل و يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه و يتمتع بثقة ذاتية عالية و يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به و يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية وصاحب قيم وقناعات واضحة وقوية وهو حازم في اتخاذ القرارات وذلك بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجابا على رؤساء الأقسام الأكاديميين ويجذبهم لشخصيته ويجعلهم يقتدون بأفعاله دون أن يطلب منهم ذلك بمعنى أنه بالكاريزما الخاصة بشخصيته يكون له أثر القدوة الحسنة على شخصيات مرؤوسيه وأفعالهم ويجعلهم يتبنون الرؤية التي يتبناها والنموذج الذي يختاره للتغيير بحيث يكون ملائم للواقع العملي ،وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي،2006) التي بينت تمتع القيادات الأمنية بالعنصر الأول من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وذلك بعد حساب العبارات التي تخص عنصر الجاذبية(التأثير المثالي) .

## ثانياً: الحفز الإلهامي

جدول رقم (14)  
تحليل فقرات (الحفز الإلهامي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	3.80	0.786	76.00	6.826	0.000
2	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	3.84	0.706	76.89	8.027	0.000
3	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	3.80	0.815	76.00	6.588	0.000
4	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	3.89	0.804	77.78	7.416	0.000
5	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.76	0.712	75.11	7.118	0.000
6	تتسجم أقواله مع أفعاله.	4.09	0.668	81.78	10.932	0.000
7	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	3.98	0.690	79.56	9.499	0.000
8	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	3.76	0.679	75.11	7.460	0.000
9	يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.	4.24	0.802	84.89	10.407	0.000
10	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	4.27	0.809	85.33	10.503	0.000
11	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.	4.16	0.824	83.11	9.402	0.000
12	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	4.24	0.830	84.89	10.058	0.000
	جميع الفقرات	3.99	0.556	79.70	11.893	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " ودرجة حرية " 44 " تساوي 2.02

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الحفز الإلهامي) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 85.33% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر يعمل على دعم روح الفريق الواحد " .

2. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "84.89%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يفوز العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة".
3. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "84.89%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل".
4. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "83.11%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة".
5. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "81.78%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر تنسجم أقواله مع أفعاله".
6. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "79.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع".
7. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "77.78%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل".
8. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "76.89%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة".
9. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "76.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يعترف بالأخطاء عند اكتشافها".
10. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "76.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة".
11. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "75.11%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس".
12. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "75.11%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الحفز الإلهامي) تساوي 3.99، والوزن النسبي يساوي 79.70% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 11.893 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الرئيس المباشر يمتلك الحفز الإلهامي.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بالعنصر الثاني من عناصر القيادة التحويلية (الحفز الإلهامي) بدرجة كبيرة حيث أن آراء المبحوثين وضحت أن المسئول المباشر يعترف

بالأخطاء عند اكتشافها و يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة وهو قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة و يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل و يقدر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس و تتسجم أقواله مع أفعاله و يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع و يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة و يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة ويعمل على دعم روح الفريق الواحد و يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة و يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل وهذا ما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الأكاديميين بحيث يستثير فيهم الهمم ويحفزهم معنوياً لمواجهة الظروف الصعبة التي تواجههم في العمل لكي يصلوا معاً الى الرؤية المنشودة ويغرس فيهم الإلهام لحل المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، ويمثل رمزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة، حيث أن أفعاله تؤثر في الأتباع وتدفعهم ليحذوا حذوه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي، 2006) حيث بينت أن القيادات الأمنية في وزارة الداخلية السعودية تتمتع بالعنصر الثاني من عناصر القيادة التحويلية وهو "الحفز الإلهامي" بدرجة كبيرة وقد تبين ذلك بعد حساب العبارات التي تخص عنصر الحفز الإلهامي

### ثالثاً: الاعتبار الفردي

جدول رقم (15)  
تحليل فقرات (الاعتبار الفردي)

م	الفقرات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	4.04	0.706	80.89	9.929	0.000
2	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	3.96	0.706	79.11	9.084	0.000
3	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها	4.16	0.796	83.11	9.733	0.000
4	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.80	0.869	76.00	6.178	0.000
5	يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.	4.22	0.735	84.44	11.153	0.000
6	يركز على التعليم الذاتي المستمر.	3.91	0.763	78.22	8.006	0.000
7	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.	3.82	0.716	76.44	7.700	0.000
8	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	4.20	0.726	84.00	11.086	0.000
	جميع الفقرات	4.01	0.557	80.28	12.205	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " ودرجة حرية " 44 " تساوي 2.02



تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الاعتبار الفردي) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "84.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يستمع جيداً لمن يتحدث إليه".
2. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "84.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير".
3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "83.11%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها".
4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "80.89%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين".
5. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.11%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين".
6. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "78.22%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يركز على التعليم الذاتي المستمر".
7. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "76.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين".
8. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "76.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الاعتبار الفردي) تساوي 4.01، والوزن النسبي يساوي 80.28 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 12.205 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الرئيس المباشر يراعي الاعتبار الفردي للمرؤوسين.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بالعنصر الثالث من عناصر القيادة التحويلية (الإعتراف الفردي) بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الأكاديميين بحيث أن إجابات المبحوثين وضحت أن المسئول المباشر يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين و يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين و يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها و يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره و يستمع جيداً لمن يتحدث إليه و يركز على التعليم الذاتي المستمر و يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين و يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير وذلك بدرجة كبيرة مما يشعر المرؤوسين بإهتمام المسئول

بهم وأنه يهتم بكل حالة على حدة ويحللها وبالتالي يوكل المهام إليهم وفقاً لخصائصهم مما يشعرهم بالأمان وكذلك بالتقدير الذاتي وتقدير الجهود المبذولة منهم وكذلك القدرة على المشاركة في عملية التغيير المنشودة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي، 2006) التي بينت تمتع القيادات الأمنية بوزارة الداخلية السعودية بالعنصر الثالث من عناصر القيادة التحويلية وهو "الاعتبار الفردي" وذلك بعد حساب العبارات التي تتعلق بالاعتبار الفردي.

#### رابعاً: الاستشارة الفكرية

**جدول رقم (16)**  
**تحليل فقرات (الاستشارة الفكرية)**

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	3.42	0.723	68.44	3.919	0.000
2	يزيد من التفاؤل بالمستقبل.	3.96	0.562	79.11	11.400	0.000
3	يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	3.93	0.654	78.67	9.578	0.000
4	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير .	4.00	0.674	80.00	9.950	0.000
5	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	4.36	0.645	87.11	14.096	0.000
6	يحس بمشاعر العاملين معه.	4.22	0.795	84.44	10.319	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.98</b>	<b>0.513</b>	<b>79.63</b>	<b>12.841</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " ودرجة حرية " 44 " تساوي 2.02

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الاستشارة الفكرية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 87.11% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل " .
2. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 84.44% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر يحس بمشاعر العاملين معه " .
3. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 80.00% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير " .
4. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 79.11% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " الرئيس المباشر يزيد من التفاؤل بالمستقبل " .

5. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "78.67%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يستثير في رؤوسيه الإبداع والتجديد".

6. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "68.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "الرئيس المباشر يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الاستثارة الفكرية) تساوي 3.98، والوزن النسبي يساوي 79.63 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 12.841 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن الرئيس المباشر يعمل على استثارة رؤوسيه فكريا.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بالعنصر الرابع من عناصر القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية) بدرجة كبيرة مما يؤثر أيجابا على رؤساء الأقسام الأكاديميين ما يعني أن المسئول المباشر يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات و يزيد من التفاؤل بالمستقبل و يستثير في رؤوسيه الإبداع والتجديد و يثق في قدرات رؤوسيه بشكل كبير و يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل و يحس بمشاعر العاملين معه ويوسع أفقهم ما يجعله يستثير فيهم جهود كي يكونوا مبدعين مبتكرين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي، 2006) والتي بينت تمتع القيادات الأمنية بوزارة الداخلية السعودية بالعنصر الرابع من عناصر القيادة التحويلية وهو "الاستثارة الفكرية" بدرجة كبيرة وذلك بعد حساب العبارات التي تتعلق بالاستثارة الفكرية، وتختلف مع دراسة (عيسى، 2008) والتي بينت أن المدير لا يعزز الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين (الاستثارة الفكرية)

وهكذا نلاحظ تمتع القيادات الأكاديمية بجميع عناصر القيادة التحويلية حسب نموذج "باس وأفوليو" بدرجة كبيرة ويعزو الباحث هذه النتائج الى كون القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية تتبنى الفلسفة الإسلامية كنهج للحياة وممارسة هذا النهج كواقع للعمل، وذلك واضح من خلال ما تم عرضه مسبقا من تحلي الرسول القائد والقوة صلى الله عليه وسلم بهذه الصفات كما وضحها السويديان في موقعه أن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية، وكذلك كون القيادات الأكاديمية صاحبة تجربة طويلة في ميدان الإدارة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهالي، 2001 م) والتي بينت أن العمداء ينظرون إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليون حيث أن درجة المتوسط تشير إلى أنهم يستخدمون سمات القيادة التحويلية.

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العامري، 2001 م) والتي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية كما تختلف مع دراسة (العمرى، 2004 م) والتي بينت أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى مستوى المأمول وتختلف هذه النتيجة كذلك مع دراسة (الغامدي، 2000 م) والتي بينت أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة كما تختلف مع دراسة (العامري، 2002 م) والتي بينت أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي

إلى مستوى تطلعات الموظفين و كذلك تختلف مع دراسة (عيسى, 2008) والتي بينت أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%).

#### ب. المحور الثاني: القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين أولاً: الأصالة:

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الأصالة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "87.11%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيداً عن الروتين".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "86.67%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل".

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "83.11%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم ينجح ما يسند إليه من أعمال بأسلوب متجدد".

#### جدول رقم (17) تحليل فقرات (الأصالة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	4.16	0.601	83.11	12.891	0.000
2	أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيداً عن الروتين	4.36	0.645	87.11	14.096	0.000
3	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	4.33	0.707	86.67	12.649	0.000
	جميع الفقرات	4.16	0.601	83.11	12.891	0.000

قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "44" تساوي 2.02

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الأصالة) تساوي 4.16، والوزن النسبي يساوي 83.11% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 12.891 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بالعنصر الأول من عناصر الإبداع (الأصالة) بدرجة كبيرة، حيث أنهم ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد ويجدون أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين ويحاولون الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل بدرجة كبيرة، ما يعني أنهم قادرون على إنتاج الحلول الجديدة المبتكرة غير المقلدة، وبمعنى آخر يبتعدون عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشفوا الأفكار الأصيلة، ويعزو الباحث ذلك إلى كون رؤساء الأقسام جميعهم من حملة الدرجات العلمية العليا ويتعرضون لنفس الظروف المتلاحقة التغيير مما يتطلب منهم أن يكونوا على قدر من التفكير المتجدد، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي بينت أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يمارسون عنصر الأصالة بدرجة عالية جداً، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشحاه، 2003) والتي بينت توفر عنصر الأصالة لدى العاملين بمديرية الجوازات بشكل متوسط.

### ثانياً: الطلاقة الفكرية

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الطلاقة الفكرية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

### جدول رقم (18)

#### تحليل فقرات (الطلاقة الفكرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية
1	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	4.27	0.654	85.33	12.999	0.000
2	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	4.38	0.576	87.56	16.057	0.000
3	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.38	0.576	87.56	16.057	0.000
4	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.18	0.614	83.56	12.872	0.000
5	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	4.13	0.625	82.67	12.160	0.000
	جميع الفقرات	4.27	0.449	85.33	18.914	0.000

قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "44" تساوي 2.02

1. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "87.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم له القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل".
2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "87.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم له القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل".
3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "85.33%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم له القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل".
4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "83.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم له القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر".
5. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "82.67%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم له القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الطلاقة الفكرية) تساوي 4.27، والوزن النسبي يساوي 85.33 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 18.914 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بالعنصر الثاني من عناصر الإبداع (الطلاقة الفكرية) بدرجة كبيرة جداً ما يعني أنه يوجد لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل و لديهم القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل و لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل و لديهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر كما لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وذلك بدرجة كبيرة جداً حيث أنه يوجد لديهم قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى الظروف المتجددة التي تمر ببيئة العمل لدى المبحوثين وضرورة مواكبتها فضلاً عن أن جميع المبحوثين من الفئة المتعلمة المتنورة وهم يتمتعون بالخبرة الكافية للتعامل مع جميع المشكلات التي تواجههم في العمل بالقدر المناسب، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي بينت أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بعنصر الطلاقة الفكرية بدرجة عالية جداً، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشقحاء، 2003) والتي بينت توفر عنصر الطلاقة الفكرية لدى العاملين بمديرية الجوازات بشكل متوسط.

### ثالثاً المرونة الذهنية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (المرونة الذهنية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

**جدول رقم (19)**  
**تحليل فقرات (المرونة الذهنية)**

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	4.29	0.589	85.78	14.689	0.000
2	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتنع بعدم صحته.	4.56	0.693	91.11	15.065	0.000
3	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	4.16	0.737	83.11	10.515	0.000
4	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	4.20	0.726	84.00	11.086	0.000
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>4.30</b>	<b>0.484</b>	<b>86.00</b>	<b>18.002</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " ودرجة حرية " 44 " تساوي 2.02

1. في الفقرة رقم " 2 " بلغ الوزن النسبي " 91.11% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " رئيس القسم لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته " .
2. في الفقرة رقم " 1 " بلغ الوزن النسبي " 85.78% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " رئيس القسم يحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيه للاستفادة منه " .
3. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 84.00% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " رئيس القسم له القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة " .
4. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 83.11% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " رئيس القسم يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى " .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (المرونة الذهنية) تساوي 4.30، والوزن النسبي يساوي 86.00 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 18.002 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بالعنصر الثالث من عناصر الإبداع (المرونة الذهنية) بدرجة كبيرة جداً، ما يعني أنهم يحرصون على معرفة الرأي المخالف

لرأيهم للاستفادة منه و لا يترددون في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته و يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى و لديهم القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة وذلك بدرجة كبيرة جداً، ما يعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس أي يبدعون أشياء قابلة للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، و ذلك يشجع المنظمات على تبنيها والعمل بها ، ويعزو الباحث ذلك إلى الثقافة السائدة في بيئة العمل التي يعمل فيها رؤساء الأقسام من حيث تبني وجهة النظر السليمة وكذلك سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل معها حاجات الموظفين، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي بينت أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بعنصر المرونة الذهنية بدرجة عالية جداً، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشقهاء، 2003) والتي بينت توفر عنصر المرونة الذهنية لدى العاملين بمديرية الجوازات بشكل متوسط.

#### رابعاً: الحساسية للمشكلات

تم استخدام اختبار  $t$  للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الحساسية للمشكلات) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (20)  
تحليل فقرات (الحساسية للمشكلات)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية
1	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.80	0.757	76.00	7.091	0.000
2	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	4.07	0.618	81.33	11.580	0.000
3	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	4.33	0.522	86.67	17.127	0.000
4	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.98	0.657	79.56	9.987	0.000
	جميع الفقرات	4.04	0.501	80.89	13.990	0.000

قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "44" تساوي 2.02



1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "86.67%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم بها من عمل".
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "81.33%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها".
3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "79.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل".
4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "76.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الحساسية للمشكلات) تساوي 4.04، والوزن النسبي يساوي 80.89 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 13.990 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بالعنصر الرابع من عناصر الإبداع (الحساسية للمشكلات) بدرجة كبيرة، أي أنهم يتنبأون بمشكلات العمل قبل حدوثها و يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها و يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل و يمتلكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل بدرجة كبيرة ، ما يعني انهم يمتلكون حساسية مفرطة تجاه المشاكل وأنهم أقدر من غيرهم على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرفون بعمق لماذا يفكرون في قضية دون أخرى ويدركون الأهداف التي دفعتهم للتفكير ويؤمنون بها، ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة التفويض المتبعة في المؤسسة بحيث يترك للموظف التفكير في المشكلات من جميع الجهات ومن ثم اقتراح أفضل الحلول لتجاوزها، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي بينت أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بعنصر الحساسية للمشكلات بدرجة عالية جداً، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشقحاء، 2003) والتي بينت توفر عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين بمديرية الجوازات بشكل متوسط.

#### خامسا: القدرة على التحليل والربط

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (القدرة على التحليل والربط) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

**جدول رقم (21)**  
**تحليل فقرات (القدرة على التحليل والربط)**

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	4.47	0.625	89.33	15.736	0.000
2	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4.38	0.614	87.56	15.057	0.000
3	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل	4.47	0.588	89.33	16.739	0.000
4	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	4.36	0.570	87.11	15.945	0.000
	جميع الفقرات	4.42	0.506	88.33	18.794	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "44" تساوي 2.02

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "89.33%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم له القدرة على تنظيم أفكاره".
2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "89.33%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم له القدرة على تجزئة مهام العمل".
3. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "87.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه".
4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "87.11%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم له القدرة على تحليل مهام العمل".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (القدرة على التحليل والربط) تساوي 4.42، والوزن النسبي يساوي 88.33 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 18.794 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بالعنصر الخامس من عناصر الإبداع (القدرة على التحليل والربط) بدرجة كبيرة جداً، أي أنهم لديهم القدرة على تنظيم أفكارهم و يحددون تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه و لديهم القدرة على تجزئة مهام العمل و لديهم القدرة على تحليل مهام

العمل بدرجة كبيرة جداً ، ما يعني أنهم مخالفون في تصرفاتهم للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ويعزو الباحث ذلك للمتابعة المستمرة في بيئة العمل والتحليل المنطقي للمشكلات القائمة وعدم إمكانية التباطؤ في حلها ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي بينت أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بعنصر القدرة على التحليل والربط بدرجة عالية جداً، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشقحاء، 2003) والتي بينت توفر عنصر القدرة على التحليل والربط لدى العاملين بمديرية الجوازات بشكل متوسط.

#### سادسا: الاحتفاظ بالاتجاه

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الاحتفاظ بالاتجاه) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (22)  
تحليل فقرات (الاحتفاظ بالاتجاه)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية
1	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.	4.22	0.560	84.44	14.652	0.000
2	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	3.98	0.543	79.56	12.077	0.000
3	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.	4.27	0.780	85.33	10.887	0.000
4	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	4.44	0.624	88.89	15.538	0.000
5	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين .	3.98	0.723	79.56	9.077	0.000
	جميع الفقرات	4.18	0.403	83.56	19.616	0.000

قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " ودرجة حرية " 44 " تساوي 2.02

1. في الفقرة رقم " 4 " بلغ الوزن النسبي " 88.89% " ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن " رئيس القسم يمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة. ".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "85.33%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم لا يتنازل عن أهدافه ويصر على تحقيقها".
3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "84.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يركز على مهام عمله أكثر من أي شخص آخر".
4. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم عند حل مشكلة ما يستغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي يجمعها".
5. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "79.56%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم ينصب اهتمامه على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامه بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الاحتفاظ بالاتجاه) تساوي 4.18، والوزن النسبي يساوي 83.36 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 19.616 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بالعنصر السادس من عناصر الإبداع (القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه) بدرجة كبيرة، أي أنهم يركزون على مهام عملهم أكثر من أي شخص آخر و عند حل مشكلة ما يستغرقون وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعوها و لا يتنازلون عن أهدافهم ويصرون على تحقيقها و يمتلكون دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة و إن اهتمامهم ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامهم بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين ، ويعزو الباحث ذلك إلى كون الأهداف واضحة جلية في مجتمع الجامعة ولا تحتمل التأويلات المختلفة ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجلة، 2009) والتي بينت أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بعنصر القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بدرجة عالية جداً، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشقحاء، 2003) والتي بينت توفر عنصر القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه لدى العاملين بمديرية الجوازات بشكل متوسط.

#### سابعا: قبول المخاطرة

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (قبول المخاطرة) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (23)

تحليل فقرات (قبول المخاطرة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	4.29	0.661	85.78	13.074	0.000
2	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3.80	0.757	76.00	7.091	0.000
3	لدى القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.	4.33	0.564	86.67	15.856	0.000
4	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	4.33	0.640	86.67	13.984	0.000
5	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة.	4.62	0.614	92.44	17.729	0.000
	جميع الفقرات	4.03	0.497	80.58	13.899	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "44" تساوي 2.02

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "92.44%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يتحمل مسؤولية ما يقوم به من أعمال ولديه الاستعداد لمواجهةها".
2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "86.67%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم لديه القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان".
3. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "86.67%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل".
4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "85.78%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب".
5. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "76.00%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "رئيس القسم يتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (قبول المخاطرة) تساوي 4.03، والوزن النسبي يساوي 80.58 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.899 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05.

ومن خلال النتائج أعلاه نجد أن رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بالعنصر السابع من عناصر الإبداع (قبول المخاطرة) بدرجة كبيرة ما يعني أنهم يتقبلون انتقادات الآخرين بصدر رحب ويتقبلون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح و لديهم القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان و يبادرون بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل و يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد للمواجهة ,وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها , ويعزو الباحث ذلك إلى المساحة التي تمنحها بيئة العمل من المسؤولية وتفويض الصلاحيات بشكل يسمح بالمخاطرة المحسوبة والتغيير المحمود العواقب , وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العجلة, 2009) والتي بينت أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بعنصر قبول المخاطرة بدرجة عالية جداً , وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشقاء, 2003) والتي بينت توفر عنصر قبول المخاطرة لدى العاملين بمديرية الجوازات بشكل متوسط.

من خلال ما سبق نجد ما يدل على أن رؤساء الأقسام يتمتعون بطلاقة فكرية ويتمتعون بالمرونة الذهنية ويمتلكون القدرة على الإحفاظ بالإتجاه بدرجة كبيرة جداً كما يظهرون الأصالة في العمل ويمتلكون الحساسية للمشكلات ولهم القدرة على التحليل والربط ويقبلون المخاطرة بدرجة كبيرة وهذه الصفات من أهم عناصر الإبداع الإداري مما يدل على توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بشكل عام بدرجة كبيرة وذلك عائد الى الخبرة الكبيرة التي يمتلكونها حيث أن 62.2% من رؤساء الأقسام الأكاديميين حسب جدول رقم (4) تزيد سنوات الخبرة لديهم عن عشر سنوات , كذلك أن النسبة الغالبة منهم ممن تميز بين قراءه بحصوله على المؤهلات العليا , ويعزو الباحث ذلك أيضا لأثر النمط القيادي التحويلي الذي تتبعه لقيادات الأكاديمية بدرجة كبيرة مما مكنها من رفع مستوى القدرات الإبداعية لمرؤوسيهها و مما يتيح لهم الجو المناسب للإجتهد والإبداع في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا, 2008) والتي بينت وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية, وكذلك دراسة (العازمي , 2006 م ) والتي بينت أن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية السعودية وأرجع ذلك الى إمتلاك قياداتهم لخصائص وسمات القيادة التحويلية, وتختلف مع دراسة (العجلة, 2009) والتي بينت أن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول , وتختلف مع دراسة (نافع, 2006) والتي بينت وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة.

### ج. تحليل محاور الدراسة

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري تساوي 4.13، والوزن النسبي يساوي 82.65% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة  $t$  المحسوبة تساوي 20.398 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.02، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن القيادة التحويلية لها علاقة بالإبداع الإداري.

جدول رقم (24)  
تحليل جميع المحاور

م	القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة $t$	القيمة الاحتمالية
1	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة	4.28	0.416	85.51	20.557	0.000
2	القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين	4.25	0.345	84.99	24.303	0.000
	جميع المحاور	4.13	0.372	82.65	20.398	0.000

قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " ودرجة حرية " 44 " تساوي 2.02

### اختبار فرضيات الدراسة :

#### 1. الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية " تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وذلك من خلال معرفة توافر عناصر القيادة التحويلية الأربعة حسب "باس و أفوليو" لديهم وهي (الجاذبية"الكاريزما"، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي و الاستثارة الفكرية ) وتمتع مرؤوسهم بالمهارات والقدرات الإبداعية وذلك من خلال معرفة توافر أهم عناصر الإبداع لديهم مثل (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه و قبول المخاطرة) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين أن القيمة

الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.504 وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.294، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيههم بالمهارات والقدرات الإبداعية، ما يعني تأثر المرؤوسين إيجاباً بتوافر القيادة التحويلية لدى رؤسائهم في العمل مما ينمي القدرات الإبداعية لديهم ويسهم في تنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم ويساعد على الأداء الأمثل في الأعمال.

وبذلك يثبت أنه توجد علاقة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيههم بالمهارات والقدرات الإبداعية " • ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه وتدريبهم مما يسهم في رفع قدراتهم الإبداعية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي، 2006) والتي بينت وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القيادة التحويلية وامتلاك مرؤوسيههم مهارات وقدرات إبداعية، وتتفق أيضاً مع دراسة (الشقحاء، 2003) التي بينت وجود علاقة طردية إيجابية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، المتسلط، الحر) ومستوى الإبداع الإداري للعاملين، يرجع ذلك لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتخطيط العمل، وكذلك تتفق مع دراسة (العامري، 2001) والتي بينت أن للقيادة التحويلية أثراً إيجابياً جمة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ككل، وتتفق مع دراسة (العمرى، 2004) والتي بينت أن هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

#### جدول رقم (25)

**معامل الارتباط بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيههم بالمهارات والقدرات الإبداعية.**

المحور	الإحصاءات	تمتع مرؤوسيههم بالمهارات والقدرات الإبداعية
امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي	معامل الارتباط	0.504
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	45

قيمة  $r$  المحسوبة عند درجة حرية " 44 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.294



## 2. الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي للمتغيرات الديموغرافية والشخصية التالية:

- الجنس. (تم استثنائها لأن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة ينتمون إلى فئة واحدة)
- الحالة الاجتماعية. (تم استثنائها لأن جميع أفراد مجتمع الدراسة ينتمون إلى فئة واحدة)
- العمر.
- سنوات الخبرة.
- المؤهل العلمي.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

2.1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي لمتغير العمر.

### جدول رقم (26)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير " العمر "

القيمة الاحتمالية	قيمة F	المتوسطات الحسابية لفئات العمر			المحور
		50 فأكثر	40 - أقل من 50	30 - أقل من 40	
0.173	1.831	3.89	3.99	4.32	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة
0.155	1.951	4.39	4.18	4.38	القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين
0.201	1.667	4.12	4.08	4.34	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (2، 42) يساوي 3.22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى إلى متغير العمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من المحاور اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.41 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول كل من (خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية والقدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين) يعزى لمتغير العمر

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.667 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.22، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.201 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك الى أن جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية يتم التعامل معهم من قبل رؤسائهم في العمل بنفس الطريقة ويعيشون نفس ظروف العمل بغض النظر عن العمر، كذلك التقارب النسبي بين أعمار الباحثين حيث تقع النسبة الأكبر في الفترة من 40 الى أقل 50 عام وأنه لا يوجد بين الباحثين من يقل عمره عن الثلاثين عاماً ما يعني أن جميع الباحثين قد دخلوا في مرحلة من النضج الفكري والعقلي.

## 2.2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري

لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى إلى سنوات الخبرة، والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من المحاور اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.41 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول كل من (خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية والقدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين) يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### جدول رقم (27)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير " سنوات الخبرة "

القيمة الاحتمالية	قيمة F	المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخبرة				المحور
		15 سنة فأكثر	10 - أقل من 15	6 - أقل من 10	أقل من 5	
0.574	0.672	3.88	4.04	4.16	4.09	خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة
0.422	0.958	4.15	4.33	4.33	4.18	القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين
0.459	0.881	4.01	4.18	4.24	4.13	جميع الفترات

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (3، 41) يساوي 2.83

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.881 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.83، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.459 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي لمتغير سنوات الخبرة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون معظم أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بفترات كافية من الخبرة في العمل تؤهلهم للحكم الصحيح على الأمور ، وكذلك أن ما نسبته فوق 62% حائزون على خبرة تفوق العشر سنوات .

### 2.3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي إلى متغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار T لاختبار الفروق في آراء مجتمع الدراسة حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي إلى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من المحاور اكبر من 0.05، وكذلك يتبين أن قيمة T المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.02 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول كل من (خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية والقدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين) يعزي المؤهل العلمي ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى كون مايزيد على 71% من أفراد

مجتمع الدراسة حاصلون على الدكتوراة وأنهم جميعا يشغلون نفس المنصب الإداري ما يعني أنهم يتعرضون لنفس ظروف العمل.

جدول رقم (28)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير " المؤهل العلمي "

المحور	المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي		قيمة T	القيمة الاحتمالية
	ماجستير	دكتوراه		
خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة	4.10	4.00	0.625	0.535
القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين	4.16	4.29	-1.160	0.252
جميع الفقرات	4.13	4.13	-0.055	0.956

وبصفة عامة يتبين أن قيمة T المحسوبة المطلقة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.005 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.02، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.956 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي لمتغير المؤهل العلمي

مما ذكر أعلاه نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي للمتغيرات الديموغرافية والشخصية التالية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

## • النتائج:

أولاً: فيما يتعلق بالعلاقة بين عناصر وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية وتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين:

❖ تبين وجود علاقة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيه بالمهارات والقدرات الإبداعية "

ثانياً : فيما يتعلق بتوافر عناصر وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة: تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن:

1. القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بعنصر (الجاذبية) (التأثير المثالي)) من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الأكاديميين، حيث أن إجابات المبحوثين بينت أن المسئول المباشر يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به و يمتلك رؤية واضحة للمستقبل و يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه و يتمتع بثقة ذاتية عالية و يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به و يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية وصاحب قيم وقناعات واضحة وقوية وهو حازم في اتخاذ القرارات وذلك بدرجة كبيرة مما يؤثر على رؤساء الأقسام الأكاديميين ويجذبهم لشخصيته ويجعلهم يقتدون بأفعاله دون أن يطلب منهم ذلك بمعنى أنه بالكاريزما الخاصة بشخصيته يكون له أثر القدوة الحسنة على شخصيات مرؤوسيه وأفعالهم ويجعلهم يتبنون الرؤية التي يتبناها والنموذج الذي يختاره للتغيير بحيث يكون ملائم للواقع العملي .

2. القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بعنصر (الاعتبار الفردي) من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الأكاديميين، بحيث أن إجابات المبحوثين وضحت أن المسئول المباشر يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين و يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين و يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها و يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره و يستمع جيداً لمن يتحدث إليه و يركز على التعليم الذاتي المستمر و يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين و يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير وذلك بدرجة كبيرة مما يشعر المرؤوسين باهتمام المسئول بهم وأنه يهتم بكل حالة على حدة ويحللها وبالتالي يوكل المهام إليهم وفقاً لخصائصهم مما يشعرهم بالأمان وكذلك بالتقدير الذاتي وتقدير الجهود المبذولة منهم وكذلك القدرة على المشاركة في عملية التغيير المنشودة .

3. القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بعنصر (الحفز الإلهامي) من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الأكاديميين، حيث أن أراء المبحوثين وضحت أن المسئول المباشر يعترف بالأخطاء عند اكتشافها و يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة وهو قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة و يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل و يقدر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس و تنسجم أقواله مع أفعاله و يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع و يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة و يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة ويعمل على دعم روح الفريق الواحد و يطلع

العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة و يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل وهذا ما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الأكاديميين بحيث يستثير فيهم الهمم ويحفزهم معنوياً لمواجهة الظروف الصعبة التي تواجههم في العمل لكي يصلوا معاً إلى الرؤية المنشودة ويغرس فيهم الإلهام لحل المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، ويمثل رمزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة، حيث أن أفعاله تؤثر في الأتباع وتدفعهم ليحذوا حذوه.

4. القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة تتمتع بعنصر (الاستثارة الفكرية) من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الأكاديميين، ما يعني أن المسئول المباشر يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات و يزيد من التفاؤل بالمستقبل و يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد و يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير و يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل و يحس بمشاعر العاملين معه ويوسع أفقهم ما يجعله يستثير فيهم جهود كي يكونوا مبدعين مبتكرين.

ما يعني تمتع القيادات الأكاديمية بجميع عناصر القيادة التحويلية حسب نموذج "باس وأفوليو" بدرجة كبيرة من وجهة نظر المبحوثين ويعزو الباحث هذه النتائج إلى كون القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية تتبنى الفلسفة الإسلامية كنهج للحياة وممارسة هذا النهج كواقع للعمل، وكذلك كون القيادات الأكاديمية صاحبة تجربة طويلة في ميدان الإدارة.

**ثالثاً: فيما يتعلق بتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة:**  
**تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن:**

1. رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بعنصر (القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة جداً وقد حازت على المرتبة الأولى، أي أنهم لديهم القدرة على تنظيم أفكارهم و يحددون تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه و لديهم القدرة على تجزئة مهام العمل و لديهم القدرة على تحليل مهام العمل بدرجة كبيرة جداً ، ما يعني أنهم مخالفون في تصرفاتهم للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ويعزو الباحث ذلك للمتابعة المستمرة في بيئة العمل والتحليل المنطقي للمشكلات القائمة وعدم إمكانية التباطؤ في حلها .
2. رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بعنصر (المرونة الذهنية) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة جداً وقد حازت على المرتبة الثانية، ما يعني أنهم يحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للاستفادة منه و لا يترددون في تغيير مواقفهم عندما يقتنعون بعدم صحته و يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى و لديهم القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة وذلك بدرجة كبيرة جداً، ما يعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس أي يبدعون أشياء قابلة للتكيف والتعديل حسب

ظروف المنظمة، و ذلك يشجع المنظمات على تبنيها والعمل بها , ويعزو الباحث ذلك إلى الثقافة السائدة في بيئة العمل التي يعمل فيها رؤساء الأقسام من حيث تبني وجهة النظر السليمة وكذلك سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل و معها حاجات الموظفين.

3. رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بعنصر (الطلاقة الفكرية) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة جداً وقد حازت على المرتبة الثالثة، ما يعني أنه يوجد لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل و لديهم القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل و لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل و لديهم القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر كما لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة وذلك بدرجة كبيرة جداً حيث أنه يوجد لديهم قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى الظروف المتجددة التي تمر ببيئة العمل لدى المبحوثين وضرورة مواكبتها فضلاً عن أن جميع المبحوثين من الفئة المتعلمة المتنورة وهم يتمتعون بالخبرة الكافية للتعامل مع جميع المشكلات التي تواجههم في العمل بالقدر المناسب.

4. رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بعنصر (القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة وقد حازت على المرتبة الرابعة، أي أنهم يركزون على مهام عملهم أكثر من أي شخص آخر و عند حل مشكلة ما يستغرقون وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعوها و لا يتنازلون عن أهدافهم ويصرون على تحقيقها و يمتلكون دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة و إن اهتمامهم ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامهم بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين , ويعزو الباحث ذلك إلى كون الأهداف واضحة جلية في مجتمع الجامعة ولا تحتل التأويلات المختلفة .

5. رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بعنصر (الأصالة) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة وقد حازت على المرتبة الخامسة، حيث أنهم ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد ويجدون أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيداً عن الروتين ويحاولون الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل بدرجة كبيرة، ما يعني أنهم قادرون على إنتاج الحلول الجديدة المبتكرة غير المقلدة، وبمعنى آخر يبتعدون عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشفوا الأفكار الأصيلة , ويعزو الباحث ذلك إلى كون رؤساء الأقسام جميعهم من حملة الدرجات العلمية العليا ويتعرضون لنفس الظروف المتلاحقة التغيير مما يتطلب منهم أن يكونوا على قدر من التفكير المتجدد.

6. رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بعنصر (الحساسية للمشكلات) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة وقد حازت على المرتبة السادسة، أي أنهم يتنبأون بمشكلات العمل قبل حدوثها و يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها و يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل و يمتلكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل بدرجة كبيرة , ما يعني أنهم يمتلكون حساسية مفرطة تجاه المشاكل وأنهم أقدر من غيرهم على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرفون بعق لماذا يفكرون في قضية دون أخرى ويدركون الأهداف التي دفعتهم للتفكير ويؤمنون بها، ويعزو



الباحث ذلك إلى سياسة التفويض المتبعة في المؤسسة بحيث يترك للموظف التفكير في المشكلات من جميع الجهات ومن ثم اقتراح أفضل الحلول لتجاوزها.

7. رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتعون بعنصر (قبول المخاطرة) من عناصر الإبداع بدرجة كبيرة وقد حازت على المرتبة السابعة، ما يعني أنهم يتقبلون انتقادات الآخرين بصدر رحب ويتقبلون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح و لديهم القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان و يبادرون بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل و يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ولديهم الاستعداد للمواجهة ,وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها, ويعزو الباحث ذلك إلى المساحة التي تمنحها بيئة العمل من المسؤولية وتفويض الصلاحيات بشكل يسمح بالمخاطرة المحسوبة والتغيير المحمود العواقب.

ما يعني تمتع رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة بأهم عناصر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظرهم الشخصية حيث يتمتعون بطلاقة فكرية ويتمتعون بالمرونة الذهنية ويمتلكون القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه بدرجة كبيرة جداً كما يظهرون الأصالة في العمل ويمتلكون الحساسية للمشكلات ولهم القدرة على التحليل والربط ويقبلون المخاطرة بدرجة كبيرة وهذه الصفات من أهم عناصر الإبداع الإداري مما يدل على توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بشكل عام بدرجة كبيرة وذلك عائد إلى الخبرة الكبيرة التي يمتلكونها و لأثر النمط القيادي التحويلي الذي تتبعه القيادات الأكاديمية بدرجة كبيرة مما مكنها من رفع مستوى القدرات الإبداعية لمرؤوسيهـا و مما يتيح لهم الجو المناسب للاجتهاد والإبداع في العمل.

رابعاً: فيما يتعلق بتباين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي لتباين المتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي):

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزي للمتغيرات الديموغرافية والشخصية التالية (العمر, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي), ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية يتم التعامل معهم من قبل رؤسائهم في العمل بنفس الطريقة ويعيشون نفس ظروف العمل بغض النظر عن العمر, كذلك التقارب النسبي بين أعمار المبحوثين حيث تقع النسبة الأكبر في الفترة من 40 إلى أقل من 50 عام وأنه لا يوجد بين المبحوثين من يقل عمره عن الثلاثين عاماً ما يعني أن جميع المبحوثين قد دخلوا في مرحلة من النضج الفكري والعقلي, وأن معظم أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بفترات كافية من الخبرة في العمل تؤهلهم للحكم الصحيح على الأمور , حيث أن ما نسبته فوق 62% حائزون على خبرة تفوق العشر

سنوات .وكذلك كون ما يزيد على 71% من أفراد مجتمع الدراسة حاصلون على الدكتوراة وأنهم جميعا يشغلون نفس المنصب الإداري ما يعني أنهم يتعرضون لنفس ظروف العمل.

## • التوصيات:

1. ضرورة تفعيل دور القيادات الأكاديمية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه.
2. تشجيع وتدريب رؤساء الأقسام الأكاديميين على الحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقومون به من عمل، والعمل على تجزئة مهام العمل .وتشجيع وتدريب رؤساء الأقسام الأكاديميين على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .وكذلك تشجيع وتدريب رؤساء الأقسام الأكاديميين على انجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.
3. أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالجامعة بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة لسمات وخصائص القيادة التحولية.
4. أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالجامعة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية للقدرات الإبداعية.
5. الاهتمام بالكوادر الأكاديمية المؤهلة والمدرية ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحولية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها.
6. عقد دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.
7. عقد فعاليات متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم ومكافئتهم على الابتكار والإبداع مادياً ومعنوياً.
8. ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين، وإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.
9. التركيز على تنمية قادة التغيير في الجامعة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في الجامعة بصورة تعاونية.
10. محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل إدارة الجامعة وكذلك التعليم العالي.

### البحوث المستقبلية المقترحة

1. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.
2. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبعض الأساليب الإدارية الحديثة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية :

أ. القرآن الكريم:

ب. الكتب:

- ابن منظور، أبي الفضل، جمال الدين ( د.ت.): "لسان العرب". دار صادر، بيروت.
- أبو جاموس، سليمان (1992): "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة
- أحمد الخطيب وآخرون، (1998): تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان.
- الأعسر، صفاء (1999): الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- البيهقي، أحمد (1988): دلائل النبوة ومعرفة أحوال صاحب الشريعة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت.
- توفيق، عبد الرحمن (2006): التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
- جرادات، عزت وعماد الدين، منى (2000): التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2002): الإبداع مفهومه-معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل العملية الإبداعية. دار الفكر. عمان.
- جروان، فتحي (1998): الموهبة والتفوق الإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات.
- جواد، شوقي ناجي (2000): سلوك تنظيمي، ط1، دار الحامد، عمان.
- حريم، حسين (1997): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، عمان: دار هران للنشر والتوزيع.
- حسن، ماهر محمد صالح (2004): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد.
- حسني، محمود (2004): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض.
- حسين، مالك (2004): الإبداع في رحلة الفائدة والإمتاع، دار علاء الدين للنشر، دمشق.
- حمود، خضير كاظم (2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حنورة، مصري (1997): الإبداع من منظور تكاملي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- دليل الجامعة الإسلامية، السنة الدراسية 2007-2008.
- السلمي، علي (2002): السلوك التنظيمي، ط4، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- السويدان، طارق (2006): نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت.
- السويدان، طارق (2006): نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت.
- الصافي، عبد الله (1997): التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، نادي جازان الأدبي، الرياض.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003): الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- ضرار، قاسم(1999): تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي الأول، ط2، الرياض.
- عباس، سهيلة (2003): القيادة الابتكاريين والأداء المتميز:حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد العزيز، سعيد (2006) : المدخل إلى الإبداع.دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان.
- عبد الوهاب، علي(1994):العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، عبد الخالق، كايد(2001): البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العساف صالح حمد.(1995): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن(2002): مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض
- عليوه، السيد (2001): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد , دار السماح , القاهرة.
- عليوه، السيد (2001): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة
- العميان، محمود(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.
- القحطاني، سالم (2001): القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض.
- القحطاني، سالم سعيد(2001) :القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- القريوتي، محمد (1993): السلوك التنظيمي، المطابع العسكرية، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم (2000): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- الكردي،أحمد(2004): الإدارة المدرسية الحديثة،عالم الكتاب،الطبعة الأولى،القاهرة.
- كشك، محمد بهجت. (1996): مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. دار الطباعة الحرة، الإسكندرية.
- كنعان، نواف.(1992) :القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- مصطفى، أحمد(2007):المدير الذكي :كيف يكون الذكاء في القيادة، الناشر المؤلف، القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2006): الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين. المكتبة العصرية. المنصورة
- النمر، سعود، وآخرون(1997): الإدارة العامة :الأسس والوظائف، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- الهواري، سيد (1996): ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. (الطبعة الثانية). مكتبة عين شمس. القاهرة.
- الهواري، سيد (1996) : ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي. مكتبة عين شمس. القاهرة.
- هيجان، عبد الرحمن(1999):المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الطبعة الأولى، الرياض .

### ج. الرسائل العلمية:

- الشقحاء، عادل، (2003): علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، رسالة ماجستير في جامعة نايف العربية، الرياض.
- العازمي، محمد بزيغ، (2006): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في جامعة نايف العربية، الرياض.
- العجلة، توفيق (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- العمري، مشهور بن ناصر (2004): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الغامدي، سعيد بن محمد، (1421هـ): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها، رسالة دكتوراه غير منشورة في جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

### د. الدوريات والمجلات العلمية:

- آل خليفة والربيعان، فاطمة، عصام (2000): قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية - إدارة أعمال، العدد الأول، المجلد السابع، مجلس النشر العلمي.
- آل ناجي، محمد (1996): التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، المجلة التربوية، العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر، مجلس النشر العلمي.
- أيوب، ناديا (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض،، مج ٤٠، ص ١-٥١.
- رشيد، مازن فارس (2003): الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، مجلد 25، عدد 1-2.
- صقر، هدى (1998): التفكير الابتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد (3)، العدد (4) معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة.
- العامري، احمد سالم (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9، عدد 1.
- عساف، عبد المعطي. (1995): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، ع62، سبتمبر.
- فضل الله، فضل الله. (1986)، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، ع3.

- مؤتمن، منى (1995): إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، رسالة المعلم، مجلد 36، عدد 4.
- النمر، سعود محمد. (1992): الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، ع117، يناير.
- الهلالي، الشربيني (2001): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع (21، أبريل).
- هيجان، عبد الرحمن (1993). المدير والقائد الإداري تحليل المهارات النفسية – الاجتماعية في الإدارة. الإدارة العامة، ع(77)، ص 38 - 7.

#### هـ. - المراجع الالكترونية:

- الموقع الإلكتروني للجامعة الإسلامية بغزة ([www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps))
- الموقع الإلكتروني للدكتور السويديان (<http://www.suwaidan.com>)
- ناصف، مرفت صالح (2010): مقرر القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، الموقع الإلكتروني لجامعة عين شمس.
- ([http://asu.shams.edu.eg/Info\\_network/WebSites/Applications/education%20deploma/test/courses](http://asu.shams.edu.eg/Info_network/WebSites/Applications/education%20deploma/test/courses))

#### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999): **A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school**, A paper presented at the Australian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne, (29 Nov.–2des 1999).
- Bass, B.& Avolio, B.J. (1994): **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership**, London SAGE publication, Inc.
- Conger, M. (2002): **Leadership: learning to share the vision**, organizational dynamics, winter Vol. 19. Issue 3.
- Fairholm, G.W.(1995): **Values leadership: a values philosophy Model**, international journal of Value-based management. Vol. 8. No. 1. PP 65-77.
- Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): **An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology. International Electronic Journal for leadership in learning.** Vol. 5. No. 5.
- Kenneth & Others (1993): **The move toward transformational leadership**, Educational Leadership, Vol. 49, No s., PP 8-12



- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990): **Transformational leadership: How principle can help reform school cultures** speeches /meeting Papers, ERIVC ED323622 , p49.
- Leithwood, K. and Others(1992): **Transformational Leadership and School Restructuring**. Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
- Lucks, H. J. (2002): **Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level , Dissertation abstract international , A 62/11 ,p 3642.**
- Otto, A.(1993): "The Relationship Between Transformational leadership and Employee Loyalty: **International** ,Vol. 1, No. 55.
- 
- Roberts, N. (1985): **Transforming leadership: A process of collective Action.**
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990): **The Transformational Leadership.** 2<sup>nd</sup> edition. John Wiley & Sons, Canada.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

م.م	مكان العمل	الاسم
1	الجامعة الإسلامية_غزة	أ.د. يوسف عاشور
2	الجامعة الإسلامية_غزة	أ.د. ماجد الفرا
3	الجامعة الإسلامية_غزة	د. سامي أبو الروس
4	الجامعة الإسلامية_غزة	د. رشدي وادي
5	الجامعة الإسلامية_غزة	د. سمير صافي
6	الجامعة الإسلامية_غزة	د. نافذ بركات

## ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

الشئون الأكاديمية

الجامعة الإسلامية - غزة

أسماء رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية

م.م	الكلية	القسم	اسم رئيس القسم
1	أصول الدين	التفسير وعلوم القرآن	د.محمود عنبر
2		الحديث الشريف	د.محمد ابو شعبان
3		العقيدة والمذاهب المعاصرة	د. أحمد العمصي
4		مركز القرآن الكريم والدعوة الإسلامية	أ.د.محمود الشوبكي
5		مشرف الدراسات العليا	د. زكريا الزميلي
6		الدراسات الإسلامية	أ. نهاد الثلاثيني
7		منسق فرع الجنوب	أ.يوسف الأسطل
8	الشريعة والقانون	الشريعة والقانون	د.محمد النحال
9		الشريعة الإسلامية	أ. صادق قنديل
10		مشرف الدراسات العليا	أ. عاطف أبو هريبد
11		منسق فرع الجنوب	أ. فراس الأسطل
12	الآداب	اللغة العربية	د. محمد تيم
13		اللغة الإنجليزية	د.وليد عامر
14		الصحافة والإعلام	د.طلعت عيسى
15		الجغرافيا	د. كامل ابو ظاهر
16		التاريخ والآثار	أ.د. رياض شاهين
17		الخدمة الاجتماعية	د. وليد شبير
18		مشرف الدراسات العليا	د. إبراهيم بخيت
19		مشرف الدراسات الاجتماعية	د. عدنان ابو دية
20		مشرف مركز التاريخ الشفوي	أ. إبراهيم أبو شبكة
21	التربية	مناهج وطرق تدريس	د. محمد أبو شقير
22		علم النفس	د. جميل الطهراوي

م.م	الكلية	القسم	اسم رئيس القسم
23		أصول التربية	د. سليمان المزين
24		التعليم الأساسي	د. محمود الرنتيسي
25	التجارة	إدارة الأعمال/علوم مالية ومصرفية	د. يوسف بحر
26		الإقتصاد والعلوم السياسية	أ. بشير قفة
27		مشرف الدراسات العليا	أ.د. يوسف عاشور
28		وحدة البحوث والدراسات التجارية	أ. خالد البحيصي
29		مشرف التدريب العملي	أ. رأفت مطير
30	العلوم	مساعد العميد لشئون المختبرات	د. كمال النبريص
31		الكيمياء	د. ماجد هنية
32		الأحياء	د. عيود القيشاوي
33		البيئة وعلوم الأرض	أ. علي الطرشاوي
34		الفيزياء	د. سفيان تايه
35		الرياضيات	د. رائد صالحة
36		البصريات الطبية	د. محمد الطرشاوي
37		مشرف الدراسات العليا	أ.د. إسماعيل عبد العزيز
38		التحاليل الطبية	أ. أحمد سلمي
39	التمريض	التدريب العملي	د. عبد الكريم رضوان
40		القبالة	أ. عريفة البحري
41	الهندسة	المدنية	د. عصام المصري
42		المعمارية	د. نادر النمرة
43		الكهربائية	أ.د. محمد عبد العاطي
44		الحاسوب	د. وسام عاشور
45		الصناعية	د. جمعة العايدي
46		البيئية	د. أحمد أبو فول
47		مشرف الدراسات العليا	د. محمد زيارة

د. ربحي بركة	تطوير البرمجيات		48
أ. إيهاب مرتجى	نظم تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات	49
د. علاء الهليس	مشرف الدراسات العليا		50

ملحق رقم (3)  
الإستبانة في صورتها النهائية

أولاً :البيانات الشخصية والوظيفية:

برجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل الإجابة الصحيحة

أ. العمر:

أقل من 30 ☐ 30- أقل من 40 ☐ 40- أقل من 50 ☐ 50 فأكثر ☐

ب. الحالة الإجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

ج. المؤهل العلمي:

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

د. سنوات الخبرة:

أقل من 5 ☐ 6- أقل من 10 ☐ 10 - أقل من 15 ☐ 15 فأكثر ☐

هـ. التخصص:

(\_\_\_\_\_)

ثانياً: البيانات الأساسية:

المحور الأول :

خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية بغزة:

إلى أي مدى تتوافر الخصائص والسمات التالية في رئيسك المباشر...؟

برجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية.

أولاً: الجاذبية (التأثير المثالي)						
م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
1	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.					
2	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.					
3	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.					
4	يتمتع بثقة ذاتية عالية.					
5	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به					
6	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية.					
7	صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية					
8	حازم في اتخاذ القرارات					
ثانياً: الحفز الإلهامي						
م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
9	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.					
10	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة					
11	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.					
12	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.					



م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
13	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					
14	تتسجم أقواله مع أفعاله.					
15	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.					
16	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
17	يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.					
18	يعمل على دعم روح الفريق الواحد					
19	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.					
20	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.					
ثالثاً: الاعتبار الفردي						
21	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.					
22	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين					
23	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها					
24	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
25	يستمع جيداً لمن يتحدث إليه.					
26	يركز على التعليم الذاتي المستمر.					
27	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.					
28	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.					

رابعاً: الاستشارة الفكرية						
م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
29	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات					
30	يزيد من التفاؤل بالمستقبل.					
31	يستثير في مروضيه الإبداع والتجديد					
32	يثق في قدرات مروضيه بشكل كبير.					
33	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					
34	يحس بمشاعر العاملين معه.					

**المحور الثاني: القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين:**  
 إلى أي مدى تتوافر لديك القدرات الإبداعية كأحد رؤساء الأقسام الأكاديميين ؟  
 برجاؤ وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية.

الأصالة						
م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
2	أجد أن إجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين					
3	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					

الطلاقة الفكرية						
م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
4	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.					
5	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
6	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
7	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
8	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
المرونة الذهنية						
م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
9	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
11	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					
12	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.					

<u>الحساسية للمشكلات</u>						
م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
13	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.					
15	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
16	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
<u>القدرة على التحليل والربط</u>						
17	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.					
18	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.					
19	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل					
20	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.					
<u>الاحتفاظ بالاتجاه</u>						
21	أركز على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر.					
22	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.					
23	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها.					
24	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.					
25	أهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين .					

قبول المخاطرة						
م	العبارة	متوافرة بدرجة كبيرة جداً	متوافرة بدرجة كبيرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة	غير متوافرة على الإطلاق
26	أُتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.					
27	أُتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
28	لدى القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.					
29	أبادر ببتني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.					
30	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة.					

مع صادق التحية والتقدير،،،

الباحث