



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا- بركة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

← جيلح الصالح

إعداد الطالب:

← ميهوبي خميسي

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: " رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لِأَطَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ "

سورة البقرة الآية: { 286 }

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

﴿ من سلك طريقا يتغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع ، وإن العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء ، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب، وإن العلماء ورثة الأنبياء وإن الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر ﴾

راواه أبو داود والترمذي .

إهداء



أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من وعيت على الدنيا وهي أُمامي، ومن زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها والنبراس لدربي ونور عيني، إلى من نطقت باسمها قبل كتابة ونطق حروف إسمي أُمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى روح والدي الكريم رحمه الله.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي وأخواتي.

إلى كل من جمعتني بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم خاصة طلبة علوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة، وجامعة محمد خيضر بسكرة

كما أهدي هذا العمل إلى مؤطري الكريم أستاذ - جيلح الصالح - حفظه الله.

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل أطوار التعليم من الإبتدائي إلى التعليم العالي.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل خاصة عمال مؤسسة الخيوط الملونة وحدة -فيلبا- بريكة على مساعدتهم لي.

إلى كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسمائهم...

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا

ميهوبي خميسي

شكر و عرفان



الحمد لله أولاً وأخراً على نعمائه وآلائه أن يسّر لي إتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على سيّد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلّم المبعوث رحمة للعالمين ... وبعد،،،
إنّ أيّ بحث نظري أو جهد ميداني، لا يمكن أن يتكون ويتبلور في صيغته النهائية المثلى دون عون الآخرين ومساعدتهم، لذا أجد من الواجب أن أنسب الفضل إلى أهله، وأقدّم الشكر والامتنان لكل من قدّم يد العون والمساعدة والتشجيع والإرشاد والتوجيه لإتمام هذا البحث المتواضع.

الشكر العميق إلى أستاذي الفاضل - **جيلح الصالح** - لتكرمه على الاشراف على هذه المذكرة، والتي كانت ثمرة توجيهه ومتابعته وتعاونيه، فقد علّمني كيف أتعلّم البحث ومنحني ثقته وتقديره، فجعلني مدينا له بالاتجاهات الإيجابية التي انعكست على أفعالي في مجال إتمام هذه المذكرة، والتي تمثلت بالجديّة الصارمة والعمل الدؤوب فله كل الشكر والتقدير وجزاه الله عني كل الخير في الدنيا والآخرة.

وأنتقدم بالشكر أيضا لدكتور **رحماني موسى**، الدكتورة **شين فيروز**، والأستاذة **بوروية فهيمة** على نصائحهم وملاحظاتهم التي وضحت لي المسار الواجب اتباعه للوصول لحل اشكالية البحث، فحفظهم الله.

وحق علي أيضا أن أنوه بفضل أولئك الكرام الذين تعاونوا معي في تنظيم ما كنت لا أستطيع تنظيمه وإدارته بنفسه من أساتذة وأصدقاء.

إلى كل هؤلاء أقول

شكرا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تساهم به القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، في تنمية الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة ببريكة (ولاية باتنة)، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة من (48) من العاملين في المؤسسة، وبعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS، تم التوصل إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسة بدرجة مقبولة، بالإضافة لإمتلاك العاملين للقدرات الإبداعية، وأشارت الدراسة لوجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.763، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تفسر 58.30% من التباين في إبداع العاملين، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إبداع العاملين تعود للعمر، المؤهل، الخبرة، والوظيفة، لكن هناك فروق ذات دلالة في آراء الجنسين حول توافر القدرات الإبداعية في القادة بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإبداع.

This study aims to identify the contribution of the transformational leadership and its four dimensions, in the development of creativity among workers at the firm of colorful threaded in Barika (Batna), the researcher has adopted the quiz as a key tool for information collection, and he selected a sample of 48 workers from the firm, after analyzing the results he tested hypotheses by SPSS program, it was reached to the availability of transformational leadership dimensions in the firm at an acceptable degree, in addition to having working creative capabilities, and the study pointed to the existence of a positive relationship between transformational leadership and creativity of workers, with the correlation coefficient reached between the two variables 0.763, in addition that transformational leadership explains 58.30% of the variation in the creativity of employees, also the study revealed the lack of statistical significance on the creativity of workers differences according to age, qualification, experience, and function, but there are significant differences in the views of the sexes on the availability of creative abilities in the firm differences.

Key words: transformational leadership, creativity.

فهرس المحتويات

البسمة
الآية القرآنية
الإهداء
شكر وعرفان

الصفحة	الموضوع
I	المخلص بالعربية
II	المخلص بالإنجليزية
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
أ- ح	المقدمة العامة
الفصل الأول : مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للقيادة
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة
5	المطلب الثاني: أركان القيادة وأهميتها
5	أولاً: أركان القيادة
7	ثانياً: أهمية القيادة
8	المطلب الثالث: التمييز بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها
8	أولاً: التمييز بين القيادة والرئاسة
9	ثانياً: التمييز بين القيادة والإدارة
9	ثالثاً: التمييز بين المدير والقائد
10	المطلب الرابع: نظريات القيادة
10	أولاً: نظرية السمات
11	ثانياً: النظرية السلوكية
14	ثالثاً: النظرية الموقفية
15	رابعاً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية
16	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
16	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
16	أولاً: نشأة القيادة التحويلية

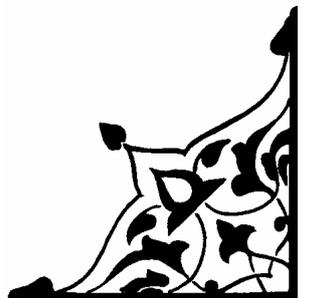
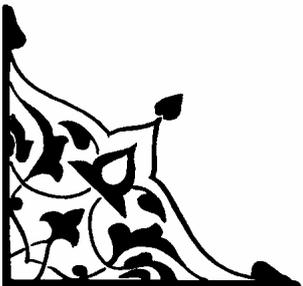
18	ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية
20	المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية
20	المطلب الثالث: الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي
22	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها
22	أولا: التحديات التي تواجه القائد التحويلي
23	ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات المعاصرة
24	المبحث الثالث: ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات
24	المطلب الأول: متطلبات القيادة التحويلية
26	المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية
27	المطلب الثالث: وظائف (مهام) القائد التحويلي
29	المطلب الرابع: خصائص القائد التحويلي
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإبداع في المنظمة وعلاقته بالقيادة التحويلية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الإبداع
36	المطلب الأول: جذور الإبداع ومراحل تطوره
36	أولا: جذور الإبداع
37	ثانيا: مراحل تطور الفكر الإبداعي
40	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع
41	المطلب الثالث: التمييز بين الابتكار والإبداع
42	المطلب الرابع: أهمية الإبداع وأنواعه
43	أولا: أهمية الإبداع
43	ثانيا: أنواع الإبداع
46	المبحث الثاني: ممارسة الإبداع في المنظمة
46	المطلب الأول: مراحل ممارسة الإبداع في المنظمة
48	المطلب الثاني: نظريات الإبداع في المنظمة
50	المطلب الثالث: مستويات الإبداع في المنظمة
53	المطلب الرابع: مهارات الإبداع
57	المبحث الثالث: تنمية الإبداع وعلاقته بالقيادة التحويلية
57	المطلب الأول: تشجيع العاملين على الإبداع داخل المنظمة
58	المطلب الثاني: أساليب وأدوات تنمية الإبداع في المنظمة

59	أولاً: أساليب تنمية الإبداع في المنظمة
60	ثانياً: أدوات تنمية الإبداع في المنظمة
61	المطلب الثالث: معوقات الإبداع في المنظمة
63	المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع في المنظمة
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: عرض لمركب الخيوط(الفنائل)الملونة- FILBA- بركة
70	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
70	أولاً: التعريف بالشركة الأم
70	ثانياً: التعريف بالمركب الصناعي بركة
71	المطلب الثاني: الهيكل الإداري للمؤسسة.
71	أولاً: أمانة المؤسسة
72	ثانياً: نيابة مديرية الموارد البشرية
72	ثالثاً: نيابة مديرية المحاسبة والمالية
73	رابعاً: نيابة مديرية التجارة والتموين
74	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التقنية للمؤسسة.
74	أولاً: نيابة مديرية التقنية
75	ثانياً: نيابة مديرية الصيانة
76	ثالثاً: نيابات مديرية الإنتاج
78	رابعاً: مصلحة الأمن والوقاية
80	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)
82	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
82	أولاً: اختبار صدق الاستبانة
85	ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة
85	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
86	المطلب الثالث: تحليل عينة الدراسة
89	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
89	المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الأول (القيادة التحويلية)
93	المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (إبداع العاملين)

95	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
104	خلاصة الفصل
106	الخاتمة العامة
110	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الأشكال

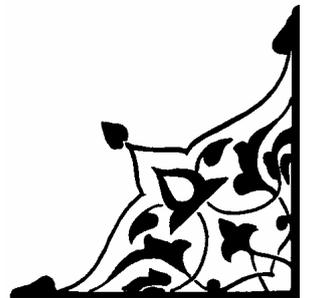
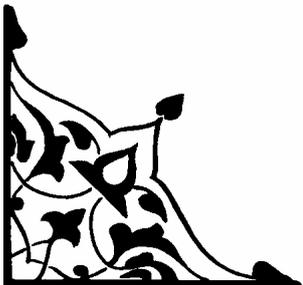


قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	كيف تؤثر العملية القيادية	5
03	أركان القيادة	7
04	النظرية الموقفية في القيادة	14
05	أنواع الإبداع حسب فريديريك تايلور	45
06	مراحل العملية الإبداعية	47
07	خصائص الفرد المبدع	51
08	القدرات الإبداعية (المهارات)	56
09	مراحل الإنتاج لمؤسسة FILBA	78
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخيوط الملونة - بريكة-	79



قائمة الجداول



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين المدير والقائد	10
02	الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	21
03	الفرق بين الإبداع والابتكار	64
04	درجات مقياس ليكرت الخماسي	81
05	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	81
06	معاملات صدق المحور الأول في الاستبانة	82
07	معاملات صدق المحور الثاني في الاستبانة	84
08	معاملات ثبات الاستبانة	85
09	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	86
10	توزيع العينة حسب الجنس	87
11	توزيع العينة حسب السن	87
12	توزيع العينة حسب المؤهل	87
13	توزيع العينة حسب الخبرة	88
14	توزيع العينة حسب الوظيفة	88
15	إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (الجاذبية الشخصية)	89
16	إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (التحفيز الإلهامي)	90
17	إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (الاعتبار الفردي)	91
18	إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (الاستثارة الفكرية)	92
19	إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	93
20	إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (إبداع العاملين)	93
21	تحليل التباين للانحدار	95
22	نتائج تحليل الانحدار لدور القيادة التحويلية في إبداع العاملين	96
23	نتائج تحليل الانحدار لدور الجاذبية الشخصية في إبداع العاملين	97
24	نتائج تحليل الانحدار لدور التحفيز الإلهامي في إبداع العاملين	97
25	نتائج تحليل الانحدار لدور الاعتبار الفردي في إبداع العاملين	98
26	نتائج تحليل الانحدار لدور الاستثارة الفكرية في إبداع العاملين	99
27	اختبار التجانس حسب الجنس	99
28	تحليل إبداع العاملين حسب الجنس	100
29	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإبداع العاملين حسب العمر	100
30	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإبداع العاملين حسب المؤهل	101
31	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإبداع العاملين حسب الخبرة	102
32	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإبداع العاملين حسب الوظيفة	102



المقدمة



المقدمة العامة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التكيف معها.

هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق والجراءات التقليدية في القيام بالأعمال، عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين، وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الأبحاث التي تشير إلى أن القيادة تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع و تطويره.

وتؤكد الدراسات العلمية على أن النمط القيادي في بيئة العمل يؤثر على سلوك المرؤوسين، ولذلك فإن الفرد الذي يملك قدرا من الإبداع، يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها، وفي مقدمتها النمط القيادي وبخاصة نمط القيادة التحويلية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، ويعني به مدى سعي القائد الإداري الى الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق البيئة الملائمة للإبداع والتطوير، والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتحسينها لدى العاملين، والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

ومما لا شك فيه، أن الحاجة لمواجهة المشكلات وتوظيف النمط القيادي المناسب والمنهج الإبداعي الملائم وتوفير البيئة الملائمة لتشجيعهما وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميتهم وتطويرهم مطلب ضروري لكافة المنظمات.

وعلى ضوء ذلك كان حرصنا على دراسة نمط القيادة التحويلية الذي يسعى إلى فتح الأفاق وتهيئة الارض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى المرؤوسين من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم وأعمالهم.
إشكالية البحث:

وتتركز إشكالية بحثنا حول السؤال الرئيسي وهو:

كيف تساهم خصائص القيادة التحويلية في تنمية إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا -
بريكة ???

التساؤلات الفرعية :

وانطلاقا من السؤال الرئيسي تم اشتقاق مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تدعم البحث من بينها:

✓ ما دور الجاذبية الشخصية عند القيادة في تنمية إبداع العاملين في المؤسسة؟

✓ ما دور التحفيز والإلهام عند القيادة في تنمية إبداع العاملين في المؤسسة؟

- ✓ ما دور الاهتمام الفردي عند القيادة في تنمية إبداع العاملين في المؤسسة؟
- ✓ ما دور الاستثارة الفكرية عند القيادة في تنمية إبداع العاملين في المؤسسة؟

فرضيات البحث :

استكمالاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة التحويلية في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

ولاختبار هذه الفرضية، تم تجزئتها إلى عدة فرضيات منها:

- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجاذبية الشخصية عند القيادة في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ؛

- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لقدرة التحفيز والإلهام عند القيادة في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ؛

- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية عند القيادة في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ؛

- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاهتمام الفردي عند القيادة في إبداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل، الوظيفة، الأقدمية) في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى عدة فرضيات منها:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للجنس في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ؛

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للعمر في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ؛

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للمؤهل العلمي في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ؛

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود لأقدمية (عدد سنوات الخبرة) في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ؛

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للوظيفة في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

أسباب اختيار هذا البحث:

ونقسمها إلى فئتين من المبررات :

جوانب ذاتية: تتمثل في نقص الاهتمام بالنظريات الحديثة في القيادة ومنها القيادة التحويلية في البحوث الجامعية، حيث بقيت هذه الدراسات تركز على نظريات قديمة كالقيادة الديمقراطية، التشاركية، التسلطية ... الخ ونظريات الأنماط القيادية.

جوانب موضوعية : تتمثل في:

- ✓ الضعف الملاحظ في المهارات القيادية لدى المديرين الجزائريين وحاجتهم لتطوير مؤسساتهم؛
- ✓ ضعف الإبداع في المؤسسات والإدارات الجزائرية والتركيز على التطبيق الحرفي للقواعد البيروقراطية بدل التطوير المستمر.

أهمية البحث:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، كون موضوع القيادة التحويلية أحد الموضوعات المهمة التي تحظى بأهمية بالغة لدى الباحثين، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على مهارات القيادات في مختلف الحالات، التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وما يملك أولئك القادة من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية؛

الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الإدارية الحديثة (التحويلية) بأحد الجوانب المهمة، التي تسعى كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لتوفره لدى القادة وهو الإبداع الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوفر عليه القادة من قدرات وإمكانات إبداعية.

أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة للوصول إلى جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:
- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية وتوظيف المواهب والإبتكارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين؛
 - ✓ التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين في المؤسسة؛
 - ✓ التعرف على مدى توافر المناخ الملائم لممارسة الإبداع في المؤسسة.

حدود البحث:

- ✓ الحدود المكانية : مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة؛
- ✓ الحدود الزمنية : خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2014/2015؛
- ✓ الحدود الموضوعية : القيادة التحويلية (متغير مستقل)، الإبداع (متغير تابع)؛
- ✓ الحدود البشرية : كل العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة: الإداريين وغير الإداريين.

منهج البحث وأدواته:

نظرا لطبيعة موضوع البحث، ومحاولة منا للوصول الى كافة الأهداف، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع بيانات عن الظاهرة المدروسة، القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين، والعلاقة التي تربط بينهما في مؤسسة الفتائل الملونة وحدة - فيلبا- بريك، مع استخدام بعض أدوات هذا المنهج وهي: (الملاحظة الشخصية، المقابلات، الاستبانة)، ثم بعد ذلك تحليلها وتلخيصها، قصد الوصول الى التفسير الصحيح لها، مما يسمح بفهم الظواهر المدروسة وتشخيصها.

خطة البحث:

للإجابة على الاشكالية المطروحة ومن ثم اختبار الفرضيات المتبناة، تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، حيث تناولنا في الفصل الاول مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي ويتضمن هذا الفصل المفاهيم الأساسية للقيادة، ماهية القيادة التحويلية، ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات، أما في الفصل الثاني الإبداع في المنظمة وعلاقته بالقيادة التحويلية وسنحاول فيه التطرق الى ماهية الإبداع، ممارسة الإبداع في المنظمة، تنمية الإبداع وعلاقته بالقيادة التحويلية، وفي الفصل الأخير نحاول تطبيق المفاهيم النظرية في إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهي وحدة فيلبا لصناعة الخيوط (الفتائل) الملونة بريك.

الدراسات السابقة:

دراسات سابقة متعلقة بالقيادة التحويلية:

- ماجد بن عبد الرحمان، متطلبات القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير جامعة الرياض (السعودية)، 2008، وقد توصلت إلى عدة نتائج من بينها:
 - ✓ تحديد أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الامن العام ؛
 - ✓ معرفة أهم المهارات المقترحة لبناء القيادات الأمنية التحويلية في المملكة وتنميتها ؛
 - ✓ التعرف على أهم المبررات لتطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية .
- أحمد الصادق الرقيب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، وقد توصلت عدة نتائج، من بينها :
 - ✓ توفر سلوكيات التأثير المثالي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تنسم القيادة الإدارية في هذه الجامعات بقوة الشخصية واللياقة المهنية والثقة والصدق مع العاملين وتحظى بتقتهم وإحترامهم ؛
 - ✓ توفير سلوكيات الحفز الفكري في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، حيث تبحث القيادة الإدارية على أفكار جديدة لحل المشكلات، وتشجيع العاملين على التفكير بأساليب إبداعية ؛
 - ✓ موافقة الباحثين في الجامعات محل الدراسة على توفر عناصر التمكين بدرجة كبيرة في جامعاتهم مثل أهمية العمل، قيمة العمل، طرق العمل ... الخ، وعناصر أخرى بدرجة متوسطة مثل الإجراءات الدقيقة، المشاركة في وضع الخطط والأهداف، والسلطة في تصحيح أخطاء الآخرين .
- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، وقد توصلت إلى بعض النتائج، من بينها :

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية) في شركات التأمين كان مرتفعا ؛
- ✓ بأن مستوى توافر فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعا ؛
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعادها المذكورة سلفا على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين .

دراسات سابقة متعلقة بالإبداع:

- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالمقدس، مذكرة ماجستير، القدس، 2008، ومن أهم ما توصل إليه :
✓ إختلاف الأبعاد الثقافية بإختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث كان لدى مديري المدارس ذوي المستوى العلمي العالي (ليسانس ودراسات عليا) ثقافة تنظيمية مساندة؛
✓ إختلاف مستوى عناصر الإبداع الإداري لمديري المدارس، وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة، أي لصالح الذين خبرتهم 16 سنة فأكثر ؛
✓ أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالقدس .
- سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010-2011، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :
✓ لقد أحدثت التحولات العالمية اهتماما متزايدا بالمبدعين كونهم يمثلون طاقة فكرية ومصدرا مهما للأفكار الإبداعية، وعناصر فاعلة قادرة على المشاركة الإيجابية، الأمر الذي يؤكد ضرورة استثمار قدراتهم ؛
✓ لتوفير مناخ إبداعي، لا بد من إشراك جميع العاملين بالمؤسسة من خلال تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للبحث عن الأفكار الإبداعية ؛
✓ عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، حيث اعتبرت هذه الباحثة أن الإبداع يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما أو الى فكرة جديدة، في حين الابتكار يعبر عن التطبيق الخلاق أو الملائم لها، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي، وهو ما يتناقض مع الكثير من الدراسات التي وجدناها، حيث الإبداع أشمل من الابتكار.
- دراسة ذعار بن غضبان ذعار البدراي، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، مذكرة ماجستير، 2011، وقد توصل إلى عدة نتائج من بينها:
✓ معوقات (الدافعية، الانفعالية، العقلية) كانت أهم المعوقات الذاتية في طريق الإبداع الإداري ؛
✓ ضعف التمويل و قلة التجهيزات، كثرة عدد الطلاب، عدم مطابقة المباني المدرسية للمواصفات المطلوبة أهم المعوقات المادية في طيق الإبداع الإداري ؛

✓ كثرة الأعباء الوظيفية، ضعف الإعداد والتأهيل للمسؤول الإداري، الالتزام بالقيود المهنية وغياب جو الحرية، قلة الاهتمام بالإبداع الإداري من قبل إدارة التربية والتعليم كانت أهم المعوقات التنظيمية في ريق الإبداع الإداري .

دراسات سابقة متعلقة بالقيادة التحويلية وإبداع العاملين:

• محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف، 2006، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية أهمها :

✓ مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية ؛

✓ يرون بأن تسعة وعشرون سمة وخاصة من خصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية وأبرز هذه السمات (القائد المدني يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل، يتمتع بثقة عالية، يثق في قدرات المرؤوسين بشكل كبير...) ؛

✓ يرون بأن قدرة إبداعية واحدة متوفرة بدرجة كبيرة جدا لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وتتمثل في (العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته) .

• محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة الإسلامية، ماجستير غزة 2010، وقد تم فيها التوصل الى عدة نتائج من بينها:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؛

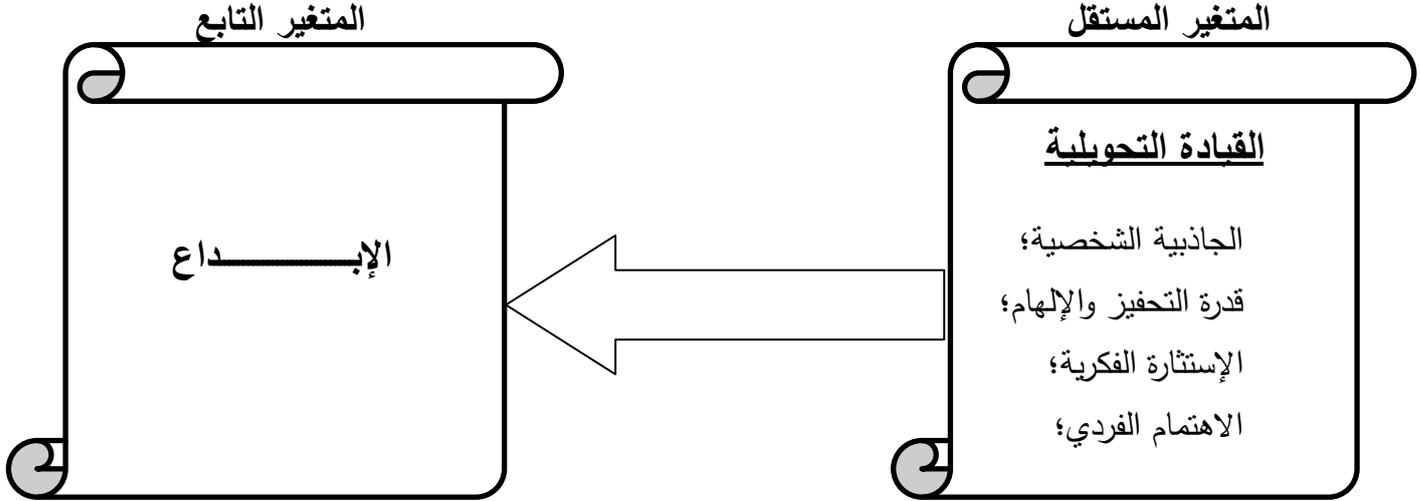
✓ توجد ممارسة القيادة التحويلية من قبل الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة مرتفعة ؛

✓ يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة مرتفعة .

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت القيادة التحويلية والإبداع وطبيعة العلاقة بينهما، نلاحظ أن معظمها قد اتفق على الأهمية المتزايدة للقيادة التحويلية وكذا مساهمتها في تطوير وتحسين القدرات الإبداعية لدى العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنها قد أكدت على ضرورة اختيار النمط القيادي المناسب لقيادة المورد البشري وتوجيهه ودفعه أكثر لإبراز مهاراته وقدراته الإبداعية، كذلك نلاحظ أن دراسة المتغيرين معا (القيادة التحويلية والإبداع) كانت قليلة في الجزائر عكس دول الخليج، لهذا جاءت دراستنا الحالية منسجمة مع العديد من النتائج المتوصل إليها سابقا هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين في مؤسسة الخيوط (الفتائل) الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



التعريفات الإجرائية:

1- القيادة التحويلية:

هي عبارة عن قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة وإحترام الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.

2- الإبداع:

تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما.

3- الاجاذبية الشخصية:

الاجاذبية الشخصية هي ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج ، وذلك عن طريق إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل لهم.

4- قدرة التحفيز والإلهام:

وهي مقدرة القائد على إيضاح وإيصال توقعاته للمرؤوسين.

5- الاستثارة الفكرية:

وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف.

6- الاعتبار الفردي:

اهتمام القائد بمرؤوسيه وذلك عن طريق توزيع المهام عليهم على أساس حاجياتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم وتوجيههم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

7- المرونة:

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع الى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة.

8- الإحساس بالمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح عن البحث عن حل لها.

9- الأفكار الأصيلة (الأصالة):

ويقصد بها أن الفرد المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه لا يكرر الأفكار المحيطة به.

10- القدرة على التحليل:

والمقصود بها البحث عن التفاصيل والقدرة على استنباطها، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار في وقت واحد، ويفكر بها في الوقت ذاته.

11- الطلاقة:

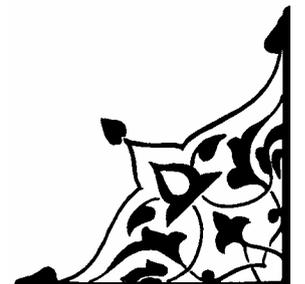
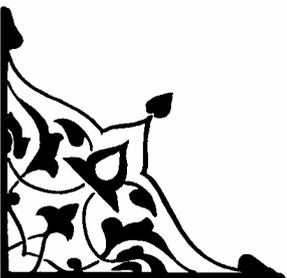
والمقصود منها إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معنية شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد.



الفصل الأول

مكانة القيادة التحويلية

في الفكر القيادي



تمهيد

تسعى المنظمات- على اختلاف أنشطتها - للوصول إلى الأهداف المخططة بأعلى إنتاجية وأقل تكلفة، ولكي يتحقق ذلك لابد من وجود قادة إداريين أكفاء وملمين بكافة الوسائل والطرق العلمية الحديثة، التي تمكنهم من الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة.

إلا أن التغيرات الحاصلة سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو التكنولوجي قد وقف عائقا للوصول إلى هذه الفعالية، ولذا أصبح لزاما على القائد الإداري التكيف مع هاته التغيرات، وذلك بأن يضيف لجانب القدرات الإدارية مهارات التأثير والإبداع، التي تعمل على استمالة الأفراد العاملين معه لمساندته ومساعدته للوصول إلى هذه الأهداف، حيث أن العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، يكسب هذه القرارات الصحة والدقة وذلك لاستعانتها بكافة المعلومات والخبرات، ويجعلها تتخذ بشكل سليم وفعال، الأمر الذي يضمن لها النجاح على كافة المستويات، لذلك أصبح على المنظمات تبني أساليب قيادية جديدة تواكب التطورات الحاصلة في مختلف المجالات، ومن بين هذه الأساليب أسلوب القيادة التحويلية التي يسعى من خلالها القائد الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين لإنجاز الأعمال، وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات المفكرين والباحثين عندما وضعوا نظريات منهجية لهذه الأخيرة، ونماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي التحويلي في المنظمات.

من خلال ما سبق تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالاتي:

- (1) **المبحث الأول:** المفاهيم الأساسية للقيادة.
- (2) **المبحث الثاني:** ماهية القيادة التحويلية.
- (3) **المبحث الثالث:** ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للقيادة

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي، حيث يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال، على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى أربع مطالب تتضمن: مفهوم القيادة، أركانها وأهميتها، ما يميزها عن المفاهيم المشابهة لها، نظرياتها:

المطلب الأول: مفهوم القيادة

قبل التطرق إلى المفهوم الاصطلاحي للقيادة، لابد من معرفة أصل كلمة القيادة، فإذا رجعنا إلى الفكر القديم، أي إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معناها، لوجدنا أن كلمة القيادة (**Leadership**)، مشتقة من الفعل (يفعل)، أي يقوم بمهمة ما، (**Leader**) وتعني الشخص الذي يوجه ويرشد ويهدي ويدير.

القيادة في اللغة:

إن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (قيد)، أي جعل حركته وفق منهج لمنع حدوث الخطأ، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين القائد والمرؤوسين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، أما المرؤوسين ينفذون أوامر قائدهم للوصول إلى الأهداف المنشودة¹.

القيادة اصطلاحاً:

حسب **Warren BENNIS** الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها، هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها، مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آراءهم حول معنى القيادة بين الحين والآخر².

ومن أهم التعاريف الواردة حول القيادة نجد:

○ يعرف **L.WOLMAN** القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً³.

○ أما **J.ETZION** فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع⁴.

هذان التعريفان يعتبران أن القيادة هي مجموعة من الصفات التي إذا توافرت في الشخص صار قائداً، بغض النظر عن جماعة المرؤوسين أو الظروف، لكنهما لم يحددا ماهي هذه الصفات.

○ أما **KLON** فيرى أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، حيث يرغبون في تحقيق أو إنجاز ما يحدده القائد⁵.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 86-87.

² احمد بن عبد الرحمان الشميري، مبادئ إدارة المعرفة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 211.

³ طارق شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 34.

⁴ محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 57.

⁵ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة وأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 141.

○ أما **WALTER O. KOHAN** القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين، لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص¹.

التعريف السابق يميل إلى اعتبار القيادة فن من الفنون الانسانية مجالها التأثير في العواطف والدوافع لدى المرؤوسين، لبذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف.

○ أما **HAROLD KOONTZ & CYRIL O'DONNEL** فيعتبران القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في إقناع مرؤوسيه وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني².

هذا التعريف يعتبر أن القيادة هي عملية تأثير القائد، من خلال روح الفريق من أجل القيام بعمل ما بشكل يكون فيه التعاون هو سر النجاح.

○ القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة³.

هذا التعريف يعتبر أن القيادة هي سلوك ونشاط تظهر نتيجته في تحقيق أهداف العمل المنشودة من طرف العاملين تحت تأثير القائد.

○ كما تعرف أيضا على أنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويفتخرون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي الى تحقيق الهدف⁴.

يختلف هذا التعريف عن التعاريف السابقة، في أنه يعتبر أن الجماعة تؤثر بدورها في القائد، الذي يجب عليه استخدام أساليب التأثير التي تناسب الجماعة، ويحدد الأهداف التي تحفز المرؤوسين.

ومن أجل التوصل إلى تعريف مفيد للقيادة، لا بدّ من فهم ثلاثة مصطلحات أساسية ذات علاقة مباشرة بالقيادة هي⁵:

- القوة (**POWER**): التي تعني المقدرة الكامنة للتأثير في الآخرين.
- التأثير (**INFLUENCE**): الذي يظهر عندما يمارس شخص ما قوّته بوعي أو بغير وعي للتأثير في سلوك شخص آخر واتجاهاته.
- السلطة (**AUTHORITY**): التي تعني القوة الناتجة أو الممنوحة من جانب المنظمة. خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول على أن "القيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص(القائد) يرشد ويوجه

¹ منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، دار أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2009، ص73.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 98 .

³ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتب الكتب الأردني للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1984، ص185.

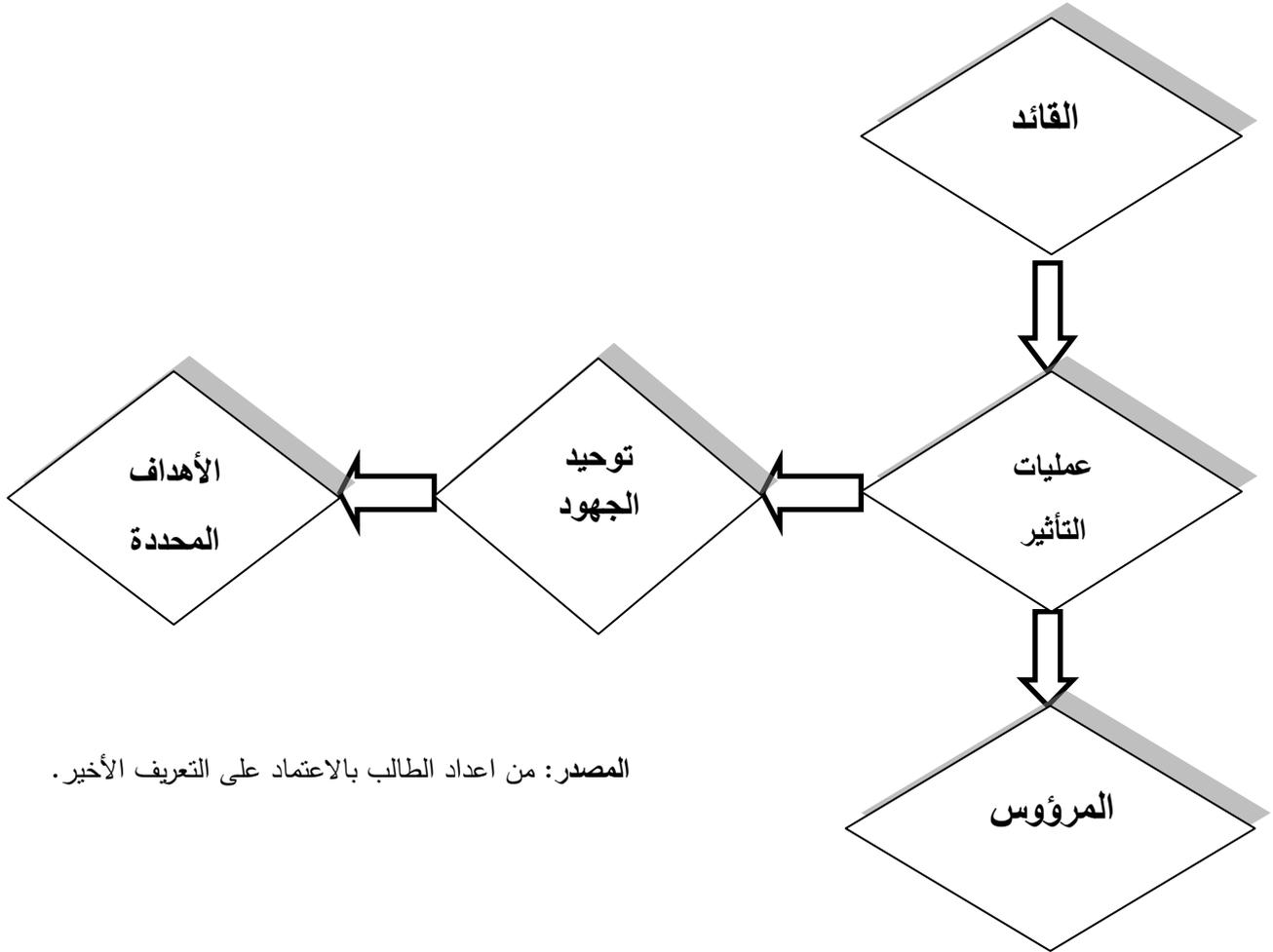
⁴ أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، ملقنى دولي حول: الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 08 - 09 أبريل، 2007، ص284.

⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص59.

الفصل الأول:

مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي.

الآخر(المروؤس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد، وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني من أجل تحقيق الأهداف المحددة ".
والشكل التالي يوضح العناصر الواردة في التعريف السابق:
الشكل رقم (02): كيف تؤثر العملية القيادية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على التعريف الأخير .

المطلب الثاني: أركان القيادة وأهميتها

حتى يكون تعريف القيادة كاملاً، يجب أن يكون جامعاً لكل عناصره، مانعاً من دخول وتداخل غيره من المفاهيم معه، لذا سنتناول في هذا المطلب أركان القيادة (عناصرها) وأهميتها، ونرجئ التطرق لتمييز القيادة عن بعض المفاهيم التي قد تتشابه معها في المطلب الموالي.

أولاً: أركان القيادة

من خلال ما تطرقنا إليه في المطلب الأول، يتضح لنا أن للقيادة عدة أركان تقوم على أساسها وهي كالتالي:

1- الطاقة والقدرة التنظيمية¹:

إن القيادة الإدارية باعتبارها عملية إنسانية معقدة، هي طاقة وقدرة على إحداث التفاعل بين عناصر وأركان القيادة المختلفة، من أجل خلق وتنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الهدف، أو مجموعة الأهداف التي يستهدفها النظام الإداري، أو المنظمة الإدارية بكفاية وفعالية وبانتظام، فالقيادة الإدارية في النهاية هي مجموعة طاقات وقدرات تنظيم هائلة، تعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2- القائد الإداري:

وهو شخص، عضو من أعضاء جماعة التنظيم، وتتوفر فيه مجموعة من الصفات والمميزات، والقدرات والإمكانات المتعددة الاستثنائية، التي تجعله يتفوق على أي عضو من أعضاء الجماعة في حجم وقوة وقيمة قدراته، وإمكانياته التنظيمية القيادية الكفيلة بإحداث الفرق بينه وبين الأعضاء الآخرين، والقدرة على إحداث عملية التأثير والتأثير بين هذا القائد وأتباعه، والموقف الاجتماعي والنفسي للجماعة.

فالقائد كما يعرفه "جوزيف التز" **JOSEPH ALTEZ**: >> هو ذلك الشخص الذي يعطي اهتماما لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات، ويفهم بدقة نفسه والأفراد والجماعة التي يتعامل معها، ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعي العريض الذي يعمل فيه، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية رؤوسيه².

3- مجموعة العاملين التابعين للقائد:

إن فكرة القيادة باعتبارها ظاهرة وحتمية اجتماعية، تتكون من قائد ينطوي من مجموعة الأفراد الذين يشكلون أعضاء جماعة المنظمة الإدارية، وتكون في ذات الوقت مجموعة أتباع القائد الإداري، ويرتبطون به بعلاقة الطاعة والولاء التي تستمد مصدرها وأساسها من داخل أعضاء جماعة المنظمة، ومن داخل عناصر نظام المنظمة الإدارية وليس قوة أو سلطة عليا خارجية عن المنظمة³.

4- الموقف الذي تمارس من خلاله القيادة:

فلكل قيادة إدارية موقف ومحيط يحيط بعملية ممارستها، ويتكون هذا الموقف من مجموعة الاعتبارات والمقتضيات والظروف الملائمة، التنظيمية الوظيفية والاجتماعية والإنسانية والفنية والعلمية التي تؤثر في القيادة الإدارية في حالتها الحركية والديناميكية مثل: المستوى القيادي الذي يحتله القائد الإداري (المستوى الأعلى أو المستوى المتوسط أو المستوى القاعدي) وطبيعة ونوعية المنظمة، وخصائص وطبيعة وهوية الأتباع، وظروفهم الاجتماعية والإنسانية والعاطفية والسلوكية والوظيفية، وكذا الظروف والاعتبارات الاستثنائية و الطارئة... الخ، كل ذلك يتشابك ويتفاعل ليجسد ويكون الموقف القيادي الذي يعتبر عنصرا جوهريا لتكوين القيادة الإدارية.

¹ عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1994، ص247.

² كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر، ص144.

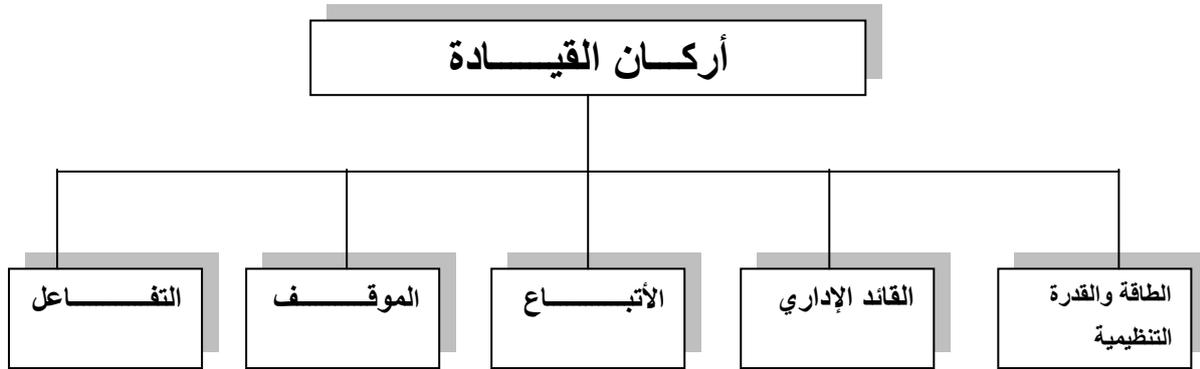
³ عمار عوابدي، مرجع سابق، ص253.

5- التفاعل:

تتكون فكرة القيادة الإدارية أيضا، من مقوم وركن التفاعل الذي يخلق ويعمل باستمرار وانتظام، بين القائد الإداري وبين مجموع جماعة الأتباع، وبين الموقف القيادي، من أجل خلق وتوليد الطاقة والقدرة والقوة التنظيمية اللازمة لإحداث التوحيد والتنسيق والدفع والحركة للنشاطات والجهود، وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك المرسوم والمراد تحقيقه¹.

وسنلخصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): أركان القيادة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أركان القيادة.

ثانيا: أهمية القيادة

تتجلى أهمية القيادة، في كونها أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، فهي تستمد أهميتها من العنصر البشري، الذي أصبح محور الاهتمام في المؤسسة وأهم مورد من مواردها، التي تساهم في تحقيق أهدافها، على عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه وأحاسيسه، ولكي تضمن المنظمات الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، وضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، لجعلهم يقومون بالأعمال الموكلة إليهم بكل كفاءة وفعالية².

¹ نفس المرجع السابق، ص255.

² رفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، حول: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 13-16 أكتوبر، 2003، ص6.

وبصفة عامة تعتبر القيادة إحدى الأركان الرئيسية للتوجيه، وهي ضرورية في كل المؤسسات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه وأيضا في كل المجالات الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والرقابة، وعليه فأهمية القيادة تكمن فيما يلي¹:

- ✓ القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ تسيطر على مشكلات العمل، وتحلها وتحسم الخلافات وترجح بين الآراء؛
- ✓ وضع استراتيجيات لتحريك الناس نحو تحقيق أهداف ذات كفاءة عالية؛
- ✓ تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المؤسسة.

بالإضافة إلى²:

- ✓ تنظيم الجهود المشتركة؛
- ✓ التركيز على الجانب الاجتماعي وإبراز أهمية التعاون والعمل الجماعي؛
- ✓ الاهتمام بالأهداف الخارجية بالعمل والإنتاج، على اختلافها وتعددتها وتضاربها في بعض الأحيان؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

المطلب الثالث: التمييز بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها

من أهم المفاهيم التي تتداخل مع القيادة (Leadership)، نجد الرئاسة (Headship)، والإدارة (Management) أو (Administration)، لذا يجب التمييز بينها وبين القيادة، وهذا ما سنتطرق له:

أولاً: التمييز بين القيادة والرئاسة

هناك فروق كبيرة بين القيادة والرئاسة، فالرئاسة درجة وظيفية يستطيع أن يصل إليها أي إنسان من خلال قواعد التسلسل والترقي الوظيفي العادية³.

أما القيادة فهي مهارة إنسانية لا يستطيع أن يصل إليها من الرؤساء، إلا من يملك مهارات وقدرات إدارية وفنية وسلوكية وفكرية عالية، تؤهله لأن يمتلك فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو الهدف⁴.

كما أن هناك فرق في المعنى السيكولوجي بين القيادة والرئاسة، فالقيادة تحمل ديناميكية أكثر، فتتطلب تفاعلا اجتماعيا نشطا وسلطتها مكتسبة من رضا الأفراد، الذين يرضون بملء إرادتهم أن يكونوا من الأتباع، كما أن استمراريتها مرهونة بمدى ما يحققه القائد لأتباعه من أهداف، ومدى ما يؤمن لهم من إشباع نفسي واجتماعي. أما الرئاسة فمصدرها النظام، ويحدد استمراريتها القانون، وسلطتها تتبع في أسوأ ظروفها من خارج المجموعة وتمارس أحيانا كثيرة بدون رضا الجماعة، لذا فهي تحمل معنى السكوت والهيمنة وتشيع جوا من التفاعل، لذا ففي سوء ممارستها تثير نوعا من التفاعل المشحون بالغضب والنقمة يبلغ حد العصيان والإطاحة بها⁵.

¹ مصطفى محمد سعيد عالم، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات، ملتقى الإداري الثالث، حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، المملكة العربية السعودية، يومي 29-30 مارس، 2005، ص11.

² عيد العزيز صديق جستن، القيادة الإدارية الفعالة، دار العلوم، الرياض، 2008، ص17.

³ هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص64.

⁴ نفس المرجع السابق، ص65.

⁵ جليل وديع شكور، أبحاث في علم النفس الاجتماعي وديناميكية الجماعة، الطبعة الأولى، دار الشمال للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1989، ص226.

والنتيجة هو أن هناك فرق جوهري بين الرئاسة والقيادة.

ثانياً: التمييز بين القيادة والإدارة

يخط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة، وهذه أبرز أوجه الاختلاف¹:

✓ تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب؛

✓ تركز الإدارة على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء، والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، كما تهتم بالنتائج الآتية مثل كم ربحنا، كم بعنا، وما إلى ذلك؛

✓ تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة؛

✓ تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشد الهمم؛

✓ القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق؛

✓ تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل"؛

✓ إن كل من القيادة والإدارة يعتمدان على مهارات وقدرات تميز كل منهما، فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز الإدارة؛

✓ يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز ما هو مطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة؛

✓ الإدارة تتميز بصفات رئيسية ثلاثة: أنها عملية (PROCESS) أو سلسلة من النشاطات المستمرة أو ذات العلاقة، أنها تشمل وترتكز على الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أنها تصل غلى هذه الأهداف من خلال العمل مع ومن خلال الناس وعناصر تنظيمية أخرى².

ثالثاً: التمييز بين المدير والقائد

يوجد اختلاف بين كل من القائد والمدير، على الرغم من تداخل الوظائف وتشابههما، فالمدير قد يكون قائد لأن القيادة تعتبر إحدى وظائف المدير، إلا أنه قد نجد أحد المديرين غير قادر على القيام بدوره كقائد، وذلك لانفكاره للمقومات الشخصية السلوكية، ويمكن اعتبار النزاعات بين المدير وموظفيه خير دليل على فشل كثير

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار العبيكان، الرياض، 2009، ص 570.

² مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1993، ص 30.

الفصل الأول:

مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي.

من المديرين كقادة، كذلك فالقائد قد يكون مديرا وهذا في حالة ما إذا كان في مركز إداري ويتمتع بالسلطة والصلاحيات، التي تجعله يشرف على عدد من المرؤوسين، لهذا نقول إن كل قائد مدير وليس كل مدير قائد¹. والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين كل من المدير والقائد:

جدول (01) يوضح: الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
❖ درجة وظيفية يستطيع الشخص من خلالها أن يمتلك سلطة وإدارة وتوجيه الآخرين.	❖ درجة شرفية يكتسبها القائد من خلال من يقودهم.
❖ يتم تعيينه من خلال قواعد وظيفية وإدارية.	❖ يتم تنصيبه من خلال من يقودهم.
❖ يستمد قوته من سلطته الوظيفية والمفوضة إليه والمستمدة من منصبه الرسمي.	❖ يستمد قوته من قدرته في التأثير على الآخرين حيث يعتمد على مكانته لديهم.
❖ يعتمد قهريا القرار.	❖ يعتمد على ديمقراطية القرار.
❖ قراراته فردية.	❖ قراراته جماعية.
❖ فقير في مزاولة عملية الاتصال.	❖ ماهر في إجراء عملية الاتصال.
❖ السلطة في يده تستهدف إلى التأكد من انجاز الأعمال وفقا للخطط المتعمدة	❖ السلطة في يده تستهدف الارتفاع بمستوى الأداء للوصول إلى تحقيق الأهداف.
❖ الخوف هو المحرك الرئيسي للعمل معه.	❖ التحفيز هو المحرك الرئيسي للعمل معه.
❖ يستخدم دائما صيغة الأمر في قراراته.	❖ يستخدم دائما صيغة الطلب في قراراته.

المصدر: بتصريف من هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص66.

يتضح من الجدول أن هناك فروقات كبيرة بين القائد والمدير، وأن القائد أفضل من المدير، إلا أن المنظمات تحتاج لكليهما، فالمسير أينما كان موقعه الوظيفي يجب أن يجمع بين المهارات الإدارية والقيادية، ليكون قائدا إداريا ناجحا.

المطلب الرابع: نظريات القيادة

أدى اختلاف علماء الإدارة وعلماء النفس في تحديد ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار الأفراد والقادة الأكفاء إلى ظهور تصنيفات لهذه النظريات وهي على النحو التالي:

أولا: نظرية السمات:

من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار نظرية السمات "نظرية الرجل العظيم" **The great man theory** ويرى القائلون لهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدد قليلا من الأفراد لديهم من السمات

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 295-296.

الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة، ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يساهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييرا جوهريا. وذهبوا إلى الاعتقاد بأن "القادة يولدون ولا يصنعون" وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة، وأنه لا يمكن لأي شخص أن يصير قائدا، فالملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة¹.

من هذا المنطلق، تدور فلسفة نظرية السمات بأن هناك صفات أو سمات تتوفر في القادة وتميزهم عن غيرهم وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العملية، لذا واجه الباحثون في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة في الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدى بعض الأفراد الذين برزوا كقادة عبر التاريخ مميزات خاصة مكنتهم من ذلك؟ أم يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي الظروف الملائمة²؟.

ولقد قادت محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها، المفكرين إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات، والتي ترى بأن سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدى بعض الأفراد وتميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد ومن هذه السمات نذكر ما يلي:

✓ سمات جسمية: كالطول والرشاقة الحيوية، وشكل تكوين الجسد وغيرها؛

✓ سمات اجتماعية: الصبر والعدل والاهتمام بالناس والنضج العقلي وغيرها؛

✓ سمات معرفية: الذكاء، الثقافة، استشراق المستقبل؛

✓ سمات انفعالية: كالنضج الانفعالي، وضبط النفس؛

✓ سمات شكلية: مثل جمال المظهر، الذوق العام.

ولقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات منها³:

✓ عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة؛

✓ عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف و السياسات؛

✓ عدم خضوعها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته واكتفت بالتركيز على السمات.

ومجمل القول أن هذه النظرية لم تنظر إلى التفاعلات بين القائد ومرؤوسيه، وبين البيئة الخارجية وكيفية بناء العلاقات التي تخلق التفكير، والسلوك القيادي لدى المرؤوسين.

ثانيا: النظرية السلوكية:

تركز هذه النظريات على تفاعل القائد مع الجماعة لممارسة قيادته، ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، ووفق هذه النظرية فإن شخصية القائد تتخذ وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص203.

² جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص116-117.

³ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص16.

بتابعيه وهما¹:

✓ **البعد الأول:** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوبة منهم؛

✓ **البعد الثاني:** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين، وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.

وبصفة عامة فإن هذه النظريات تركز على الفروقات في السلوك بين القائد الفاعل والقائد غير الفاعل ومن أهم هذه النظريات:

1- نظرية ماكريجور (DOUGLAS MC GREGOR):

وهي من أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال حيث يرى "دوغلاس ماكريجور" وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحددان خصائص وسمة المنظمة ويؤثران على الأجيال المتعاقبة من الإدارة، وتقوم كل فلسفة على مجموعة من الافتراضات حول الأفراد لجانبين متناقضين أي الأوضاع متضادة وشبهها بالسلسلة وأسمى الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية X والافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية بالنظرية Y².

أ- النظرية X أو القيادة الاستبدادية:

✓ يميل الفرد المتوسط إلى عدم الرغبة في العمل، حيث يميل إلى الكسل، ويتجنب العمل إذا استطاع ذلك؛

✓ بسبب عدم الرغبة في العمل، يجب مراقبة وتوجيه واستخدام وسائل تأديبية للتخفيف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف؛

✓ يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه قدر يسير من الطموح ويرغب في الاستقرار في المقام الأول.

ووفقاً لـ **دوجلاس ماكريجور**، فإن الجانب الأكبر من مبادئ الإدارة اليومية تعتمد على النظرية X وهذا محل تساؤل كبير.

ب- النظرية Y أو القيادة الديمقراطية: تفترض هذه النظرية ما يلي:

✓ أن الأفراد في المنظمة لا توجد لديهم كراهية للعمل؛

✓ أن الأفراد لا يميلون إلى تجنب تحمل المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة؛

✓ أن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة وتهديد بالعقوبة؛

✓ أن الأفراد يرغبون في توفير الاطمئنان في عملهم ولكنهم في نفس الوقت يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسية، بمعنى آخر فإن عامل الضمان والاستقرار في العمل ليس هو العامل الوحيد في إثارة حوافز الأفراد.

¹ نفس المرجع السابق، ص 17.

² عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 110.

2- نموذج دراسة جامعة أوهايو (Ohio):

قام بهذا الدراسات مجموعة من الباحثين في جامعة أوهايو (SHARTALE, STOGDILE, FLEISHAMAN)، حيث تمثل هدف الدراسة في تحديد العلاقة بين سلوك القائد الفعال ودرجة رضا المرؤوسين ومستويات أدائهم وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك نمطين أساسيين للقائد هما¹:

✓ **سلوك يتمثل في وضع هيكلية للاهتمام بالعمل:** وينطوي هذا السلوك على تحديد دور كل من القائد والمرؤوسين بهدف أن يعرف كل طرف ما هو مطلوب منه، وإيجاد خطوط وقنوات الاتصال الرسمية وتوضيحها، إضافة إلى تحديد كيفية إنجاز المهام والأعمال، حيث أن الصفة الغالبة على هذا السلوك هي اهتمام القائد بتوجيه المرؤوسين، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز الأعمال؛

✓ **سلوك يتمثل في الاهتمام بالعاملين:** وينطوي هذا السلوك على الاهتمام بالمرؤوسين، ومحاولة إيجاد مناخ تنظيمي تسوده الصداقة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة دعم القائد للعاملين وتشجيعهم على إضفاء جو العلاقات الإنسانية في التنظيم.

ولقد استخلصت دراسة جامعة أوهايو أن سلوكيات القائد لا يمكن اعتبارها على أنها تقع على نهايات متناقضة أو متعكسة على خط مستقيم، بل يفترض أن تكون هناك متغيرات مستقلة، بمعنى يمكن أن يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل، وفي نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعاملين.

3- نظرية دراسات جامعة ميشيغن (Michigan):

قام بهذه الدراسات عدد من الباحثين في جامعة ميشيغن منهم: (KATZ, KAHN, LIKERT)، واستهدفت هذه الدراسات محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل والأقسام ذات الإنتاجية العالية والظواهر المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة به.

ولقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيف القيادة إلى نوعين وهما²:

✓ **القيادة المتمركزة حول العاملين:** حيث يشجع القائد مشاركة العاملين في صنع القرارات ويتأكد من رضاهم عن أعمالهم ويهتم بسعادة أعضاء فريق العمل؛

✓ **القيادة المتمركزة حول العمل:** حيث يقوم القائد بوضع المعدلات ويعطي اهتمام عال لعمل المرؤوسين والتأكيد على النتائج.

وتوصل ليكارت من خلال هذه الدراسات إلى استنتاج عام، مؤداه أن نمط الإشراف المتمركز في العاملين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط الإشراف المتمركز في العمل.

¹ طارق عبد الحميد البديري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 159-160.

² نور الدين دخان، إشكالية القيادة من منظور الرشادة من أجل تفعيل التسبير، الملتقى الدولي الأول، حول التسبير الفعال للمؤسسات، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005، يومي 3-4 ماي، ص 6.

4- الشبكة الإدارية (Robert BLAKE, Jane MOTON)

تقوم هذه النظرية على أساس شبكة كمدخل للتطوير التنظيمي، وهي تهيئ وسيلة لتقسيم أنماط المسؤولين كقادة ومن ثم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادي مثالي وتعرض الشبكة نماذج مختلفة لاهتمام المسؤولين ببعدين هما¹:

✓ بعد العمل أو الإنتاج (العناية بالإنتاج) "CONCERN FOR OUTPUT" ؛

✓ بعد الأفراد أو العلاقات مع العاملين (العناية بالعاملين) "CONCERN FOR PEOPLE".

وتعد الشبكة الإدارية جزء من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف باستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمروسيه، وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم اهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل.

ثالثاً: النظرية الموقفية:

يقدم فيدلر "FREDERICK FIEDLER" نظرية مؤداها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف

المحيط بعملية القيادة وعلى الموقف القيادي، بالنسبة للنمط القيادي، فقد استخدم "فيدلر" نمطين قياديين وهما:²

✓ نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل؛

✓ نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية.

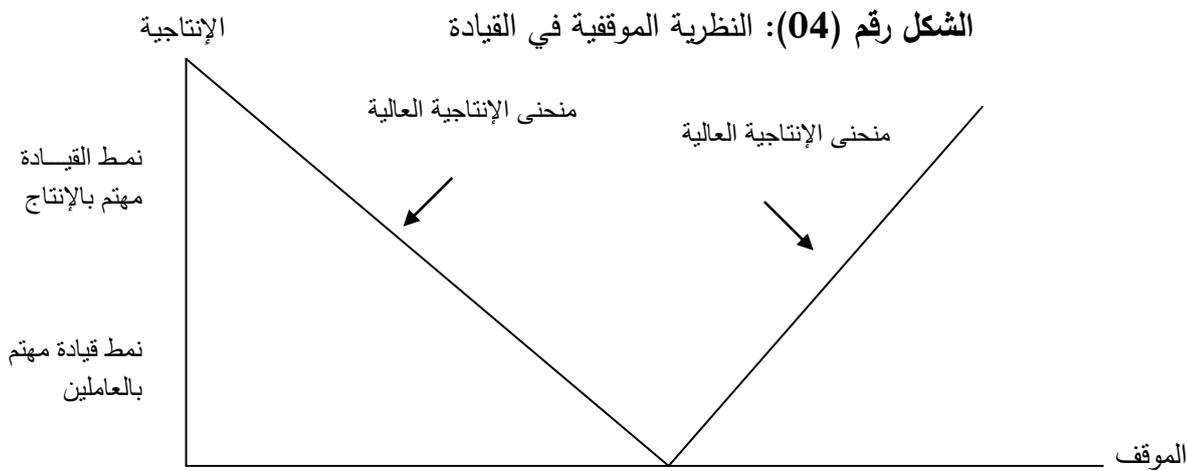
أما الموقف القيادي فقد أدخله "فيدلر" في الحسبان وكان يعني به عدة اعتبارات وهو:

✓ طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين (علاقات جيدة أو سيئة)؛

✓ مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوافز والعقاب (سلطة واسعة أو محدودة)؛

✓ طبيعة المهمة أو العمل (بسيطة ومهيكلية أو معقدة وغير محددة).

ولقد وصل "F. FIEDLER" إلى مجموعة من النتائج، ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل التالي:



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص321.

¹ طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص164.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص320-321.

وكما يشير الشكل فإن هذه النظرية تفترض كالاتي¹:

أ- الموقف الصعب:

تكون العلاقة فيه سيئة بين القائد والمرؤوسين، والمهام صعبة وغير واضحة، والقائد ليس لديه سلطة أو تكون ضعيفة جداً، ويكون النمط القيادي المهتم بالإنتاج فعالاً.

ب- الموقف المتوسط:

العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والمهام واضحة نوعاً ما والقائد يتمتع بسلطة متوسطة، ويكون النمط القيادي المهتم بالعاملين فعالاً.

ج- الموقف السهل:

العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين، والمهام واضحة، والقائد يتمتع بسلطة عالية، ويكون النمط القيادي المهتم بالإنتاج فعالاً.

إن هذه النظرية لم تحدد الصفات العامة أو المشتركة التي يجب أن يتحلى بها كل قائد، وذلك بغض النظر على أن هناك اختلاف في السمات المطلوبة في القائد والتي يختلف باختلاف الموقف والظروف المحيطة، لكن بالرغم من الانتقاد الموجه إلى هذه النظرية فإن النظرية الموقفية ونظرية السمات تعطيان نظرة أفضل للقيادة.

رابعاً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية:

إن عدم شمول النظريات السابقة لخصائص القيادة الناجحة، أدى إلى ضرورة البحث عن فكر قيادي جديد يفسر هذه الظاهرة، ويؤدي إلى تحديد الخصائص الملائمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لتحقيق الفعالية الإدارية، فالكفاءة والفعالية يجب توفرها في القيادة حيث تعني الكفاءة معدلات إنتاجية عالية بأقل تكلفة مادية ممكنة، أما مفهوم الفعالية فيشير إلى القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتوفرة أفضل استخدام، أي قدرة القيادة على تحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاج والخدمات من خلال إتباع المنهجية العلمية باستخدام الموارد المتوفرة، ولهذه الفعالية متطلبات يجب توفرها في القائد، كالفعالية في اتخاذ القرار والاتصالات، إدارة الوقت²... الخ هذا ما أدى إلى بروز نظريات أخرى كنظرية القيادة التحويلية وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني.

¹ نفس المرجع السابق، ص 322.

² موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 102.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

أدت التغيرات السريعة التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم في بيئة عملها، إلى جعل الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء العاملين فيها، لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمؤسسات تحسين أداء عاملها بشكل مستمر، ويعمل أيضاً على ضمان استمراريتها، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية، لكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قياداتنا اليوم هو كيفية وضع هذا النمط موضع التطبيق للاستفادة منه.

من خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، المقارنة بينها وبين القيادة التقليدية، وأخيراً نعالج بعض التحديات التي يواجهها القائد التحويلي وكيفية التعامل معها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

في البداية سنتطرق إلى نشأة القيادة التحويلية (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP) لنعرف أصول هذه النظرية وجذورها، ثم بعد ذلك نتوجه إلى عرض بعض المفاهيم التي تطرقت إلى هذا المفهوم الحديث ألا وهو القيادة التحويلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية¹

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد افرزت هذه النظريات، العديد من النماذج القيادية فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد (فضلاً عن المرؤوسين والموقف)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي، ومن هذه النظريات التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية.

ففي عام 1978 كتب الباحث جيمس بيرنز " JAMES BURNS " كتاباً أسماه القيادة LEADERSHIP وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة للتحفيز أو التأثير على مرؤوسهم، ووصف هذا الباحث أن السلوك القيادي هو عبارة عن سلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير وهما:

✓ الفئة الأولى: يطلق عليها اسم القيادة التحويلية " TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP "، وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً، إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية؛

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص14.

✓ الفئة الثانية: أطلق عليها اسم القيادة التبادلية " **TRANSACTIONAL LEADERSHIP** " ، وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز ما هو مطلوب منه مقابل الحصول على عدد من المنافع كالراتب، الإجازات....الخ.

لقد كانت فكرة بيرنز " **J. BURNS** " عن القيادة التحويلية بداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من وجهات نظر مختلفة، حيث أتى برنارد باس " **BERNARD BASS** "، ليضيف عن فكرة بيرنز ويقدم نظريته الخاصة عن القيادة التحويلية، فهو يرى أن تحفيز القادة للمرؤوسين يجعلهم يشعرون بالولاء، الثقة الإعجاب، الاحترام...الخ تجاه قادتهم، وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية ومنهجية ونماذج ومقاييس لقياس السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس: (Model Leadership Questionnaire) " **MLQ** " الذي يتضمن الكاريزما والتشجيع والاهتمام بالفرد، ثم أضاف في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه اسم الدافعية المستوحاة.

وفي عام 1992 قدم كل من باس وأفوليو " **BRUCE J. AVOLIO** " & **BERNARD M. BASS** "، نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية (الإجرائية)، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية (إدارة عدم التدخل، الثواب الشرطي، إدارة بالاستثناء) والأربعة المتبقية تحدد القيادة التحويلية وهي المذكورة سابقا.

وطبقا للباحث هارتوج " **DEANNE N. DEN HARTOG** " فإن نظرية باس أو المدخل الجيد للقيادة، قد اعتمد على دمج أفكار من نظرية السمات والسلوك والموقف، وبنيت على بعض أفكار علماء الاجتماع مثل ماكس فيبر " **MAX WEBER** " ، وبعض علماء السياسة مثل جيمس بيرنز " **J. BURNS** " ، وخلال فترة التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وتوصل باس في دراسته للبحوث التي تسلط الضوء على القيادة التحويلية في الفترة الممتدة (1981- 1990) إلى أن أغلبية هذه البحوث تركز على أن دور القيادة التحويلية يكون في المستويات العليا أو الإدارة التنفيذية. لم تتوقف دراسة نظرية القيادة التحويلية عند هذا الحد، بل كان العديد من الباحثين والعلماء يختبرون هذه النظرية في العديد من المنظمات بمختلف أنواعها، نذكر منهم على سبيل المثال¹:

تيتشي وديفانا " **MARY ANNE DEVANNA** " & " **NOEL M. TICHY** " عام 1986، ويوكل " **GARY YUKL** " عام 1994، حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية عند بيرنز، وأجروا الكثير من التعديلات عليها.

¹ نفس المرجع السابق ، ص15.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية لا بد أن نعرف أولاً ماذا يقصد بكلمة تحويلية، ثم سنأخذ بعض التعاريف التي تحدثت عن هذا المصطلح.

مفهوم التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: «حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً»¹.

من الشرح السابق، يتضح أن التحويل يعني التغيير، مما يجعل القيادة التحويلية تعني قيادة التغيير، من خلال تصور للمستقبل ثم السعي لتحقيقه.

مفهوم القيادة التحويلية اصطلاحاً:

لا يوجد هناك تعريف موحد للقيادة التحويلية فقد اختلف الباحثون والعلماء في تعريفها، فكل منهم عرفها على حسب وجهة نظره ورؤيته الشخصية لها، ويعود ذلك لاختلاف مذاهبهم، فلسفاتهم... الخ، ولكن الأهم من ذلك أنهم اتفقوا على الأخذ بعين الاعتبار لهذه النظرية، والسبب في ذلك هو نجاعتها داخل المنظمات، هذا ما نتج عنه عدة تعريفات للقيادة التحويلية، وهذه بعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح الحديث:

○ عرف **J. BURNS** القيادة التحويلية هي العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق².

التعريف السابق يدل على أن القيادة التحويلية هي عملية تأثر وتأثير بين القائد والتابعين من خلال التعاون لبلوغ أقصى درجات الرضا والأداء.

○ أما **B. BASS** اعتبر أنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة³.

يدل التعريف السابق أن القيادة التحويلية تدفع التابعين إلى تجاوز - وحتى التضحية - بالأهداف الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة من خلال بذل أقصى الجهود والإخلاص في العمل.

¹ أبي الفضل جمال الدين، محمد بن مكرم ابن منظور الأفرقي الحصري، لسان العرب، المجلد الحادي عشر، دون نشر، بيروت، دون تاريخ، ص1900.

² سعد بن مرزوق العثيمين، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الدولي الثالث، حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1426 هجري، يومي 18-19 صفر، ص9.

³ سامي عايد أبو هذاف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص76.

○ أما **JAYA.CONGER** فينظر لها 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 للمنظمة¹.

القيادة التحويلية - حسب التعريف - تعمل على دمج الأفراد العاملين في رسالة المنظمة من خلال الإيمان بها والعمل على تحقيقها، وليس فقط التفكير في الحصول على المكافآت نضير القيام بالواجبات.

○ أما **سيد الهواري** فقد عرف القيادة التحويلية بأنها مدى سعي القائد إلى الارتقاء بمرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل².

يؤكد الهواري أن القائد التحويلي يسعى لتطوير مهارات العاملين معه، كما يشجعهم على تنمية قدراتهم الفردية والجماعية.

○ كما عرفت القيادة التحويلية على أنها تطور التابعين ليصبحوا قادة بمنحهم قدراً من الحرية وتلهمهم ليتجاوزوا مصالحتهم الشخصية، ويهتموا بالمصلحة الجماعية³.

حسب هذا التعريف، يشعر العاملون في ظل القيادة التحويلية، أنهم بدورهم قادة في مجال عملهم، فدور القائد التحويلي هو لتكوين قادة وليس أتباع، وذلك من خلال الحرية في التعبير عن أفكارهم وتجربتها.

○ كما تعرف القيادة التحويلية بأنها عبارة عن مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع، يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير، بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد معاً⁴.

يركز التعريف على قوة العلاقة التي تربط القائد التحويلي بالعاملين معه، مما يولد التأثير المتبادل الذي يؤدي إلى أحداث تغييرات إيجابية في أداء المنظمة.

○ كذلك عرفت القيادة التحويلية بذلك النمط القيادي الذي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة⁵.

يركز هذا التعريف على ضرورة امتلاك القائد التحويلي على رؤية طموحة لمستقبل المنظمة، ثم ترجمتها إلى أهداف واضحة، مع القدرة على اقناع العاملين للمشاركة والتعاون على تحقيقها.

¹ حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص24.

² جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري المدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص35.

³ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2007، ص290.

⁴ ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص105.

⁵ إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011، ص386.

○ أما القيادة التحويلية حسب راوية حسن هي: مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة¹.

يركز هذا التعريف على قدرات التغيير الفعال كأحد أبرز خصائص القيادة التحويلية، من دون أن يوضح ماهي هذه القدرات.

نلاحظ أن كل تعاريف القيادة التحويلية تشمل: التغيير، التحفيز، المشاركة، التطوير، ورؤية المستقبل. من خلال ما سبق ذكره من تعاريف للقيادة التحويلية يمكن أن نقول أنها: " عملية تشاركية تعاونية بين القائد والمرؤوسين، وذلك بتشجيعهم وتحفيزهم من أجل إحداث التغيرات لتحقيق الرؤية المستقبلية والنهوض بالمنظمة وتطويرها.

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي²:

✓ إن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛

✓ صفات القيادة التحويلية يمكن ان تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين. فيقول باس إنه " يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري، ويقول أيضاً: " لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة "؛

✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " MORAL RESPONSIBILITY " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛

✓ إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات. مما رشحت أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص274.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص21.

الفصل الأول:

مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي.

المطلب الثالث: الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

تؤكد الدراسات في مجال القيادة التحويلية أن خصائص وسلوكيات القائد التحويلي تختلف تماماً عن القائد التقليدي، فالقائد التقليدي يطلب من التابعين الالتزام بالإجراءات المحددة والقيام بما هو مطلوب منهم فقط، لذلك يسمى بالقائد الإجرائي، وفي مقابل ذلك يحصلون منه على المكافآت المادية والمعنوية، فالعلاقة بين القائد التقليدي وتابعيه هي علاقة تبادلية بالأساس، كما أن القائد التقليدي لا يتفاعل مع العاملين معه إلا في الحدود الدنيا عند عدم تحقيق المطلوب. أما القائد التحويلي فيسعى لتطوير العاملين والنهوض بهم قصد بلوغ أقصى النتائج، مع التطوير المستمر من خلال إبراز مواهبهم وممارستها، والجدول التالي يوضح المزيد من الفروقات بين القائد التقليدي والقائد التحويلي:

جدول (02) يوضح: الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

الأبعاد	القائد التقليدي	القائد التحويلي
التفاعل مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
الأهداف المستقبلية	تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثاقبة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
قابلية المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمّل المخاطر.
الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أساليب لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
وضوح الألفاظ	وضوح ضعيف في الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسماوات الملهمة والبطولية.

المصدر: بتصريف من سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2013، ص 76.

يتضح من الجدول السابق أن القائد التحويلي يتفوق على القائد التقليدي (غير التحويلي) في جميع الأبعاد، مما يجعل قدرته في التأثير على أداء ودافعية العاملين أكبر، وهو ما يفسر سعي المنظمات المعاصرة لتبني هذا الأسلوب في القيادة.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي وموقفه منها

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بتزايد التعقيدات المتزايدة، والتغيرات المتسارعة، وهو ما فرض على المنظمات البحث عن أساليب إدارية جديدة للتعامل معها، ويلقي هذا على القادة مهام إضافية.

أولاً: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وعقلانية، وقد حددت تلك التحديات في النقاط التالية¹:

1- المنافسة:

ويعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهنيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية الاحتفاظ بموقعها في السوق، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي بدوره يؤدي إلى التميز والتفوق، لأنه السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

2- العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات (المالية، التجارية، السياسية، العسكرية، الثقافية)، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية الاستعداد له، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش مع مناخ شديد المنافسة ومنفتح في نفس الوقت.

3- القدرة على الاستخدام الأمثل للمورد:

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود حدة المنافسة وعدم الاستقرار، وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات التحويلية العالمية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى والمناسبة ومحاولة تطبيقها، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4- الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة، أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في (المناقصات، الصفقات، المفاوضات)، وقد أصبحت هذه الأخيرة هدفا لكل المنظمات لتتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 24-25.

5- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحالي، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات، وكيفية توظيفها لتطوير خدماتها ومنتجاتها، وتخفيض تكاليفها وزيادة الجودة في المنتج، لأنها تدرك أن التطور التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأن بفضلها تحقق عددا من المميزات مثل: تخفيض الوقت والتكلفة، تطوير الخدمات والمنتجات، إحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة... الخ، ويبقى هذا الأخير أهم تحدي الذي تواجهه القيادات الإدارية التحويلية، لأنه يؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم... الخ.

6- اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية استراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع هذه التحديات بشكل أفضل، فتحدي هذه القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما على مدى توافق هذا القرار مع توجه تلك القيادات والخطة التي وضعوها.

ثانيا: موقف القائد التحويلي من التحديات المعاصرة

بعد التعرف على أهم التحديات التي تواجه القائد التحويلي في المنظمات، سنتطرق إلى موقفه من هذه التحديات في ظل متغيرات القرن الجديد، ويمكن تلخيصها حسب كوتر كما يلي¹:

✓ يجب ان يقوم أسوب القائد التحويلي على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف، وتوضع الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها؛

✓ لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق، وتشجيعهم على فهم رؤية رسالة المنظمة، والعمل نحو إنجاز أهدافها؛

✓ يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات؛

✓ يتولى القائد التحويلي بناء علاقة طيبة مع العاملين، لتحقيق تغيرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة؛

✓ لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير؛

✓ على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم لو وللمنظمة، وليس من منطلق التوجه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التغيير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها؛

✓ على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات، من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

¹ حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 30 - 31 .

المبحث الثالث: ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات

إن مواكبة المنظمات لعملية التغيير والتطوير في القيادة الإدارية ليست عملية عشوائية فقط، بل هي عبارة عن عملية علمية مدروسة تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي والتطور، وزيادة كفاءة العاملين فيها، والارتقاء بمستواهم الفكري والثقافي... الخ، وإعداد الكوادر (التنظيمية، العلمية، الإدارية، الفنية)، وبناءها على مستويات عالية المستوى للاستفادة منها مستقبلاً، هذا ما يتطلب قيادة حكيمة محافظة على روح الفريق الواحد بين أفراد الجماعة وقيادتها، وقادرة على التأثير في الآخرين، لتحقيق هدف أو أهداف المنظمة ككل، لذا تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بممارسة القيادة التحويلية في المنظمات، التي بدورها أثبتت نجاعتها وقدرتها داخل هذه المنظمات، وهذا ما كانت القيادات تطمح للوصول إليه، فالسلوك القيادي المناسب ينتج عنه تغيير إيجابي مهم للفرد وللمنظمة.

من خلال ما تقدمنا به سوف سنتطرق في هذا المبحث إلى أربع مطالب وهي على التوالي: متطلبات القيادة التحويلية، مبادئ القيادة التحويلية، وظائف القائد التحويلي، خصائص (سمات، عناصر) القائد التحويلي.

المطلب الأول: متطلبات القيادة التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات، والمهارات اللازمة للقائد الإداري حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا فإنه من الضروري إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات الطارئة والتحديات المستقبلية، إعداداً جيداً متكاملًا ومستجيباً لمتطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكيد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري التحويلي ومنها ما يلي¹:

- ✓ الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات؛
- ✓ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة؛
- ✓ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
- ✓ استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
- ✓ توفر مهارات التسهيلات وتطور أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة؛
- ✓ تدريب وتطوير، وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة؛
- ✓ تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

كما يجب أن تكون هناك مهارات وقدرات، لأنها تعتبر المعيار الذي بواسطته يتم التفريق بين ما يعرف بالقائد التحويلي عن غيره من القادة، فالقائد التحويلي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات التي قد لا تتوفر في غيره من القادة. ولا يعني ذلك أن كل قائد تحويلي لديه جميع تلك المهارات والقدرات فالعملية نسبية إلى حد بعيد، فالمعيار ليس في الكم ولكن في النوع، فالقائد التحويلي الناجح ليس من يحوز أكبر قدر من تلك المهارات، بل

¹ سامي عايد أبو هدف، مرجع سابق، ص 85.

الفصل الأول:

مكانة القيادة التحويلية في الفكر القيادي.

إن العبرة في استخدام القائد لهذه المهارات في تعامله مع مرؤوسيه داخل التنظيم، وتتضمن هذه المهارات حسب ما ذكر كلاين "GALPIN" وهذه بعض منها¹:

1- المهارات الإدارية (MANAGERIAL ABILITY):

تعدّ المهارات الإدارية جزءاً أساسياً للقائد التحويلي، فالقائد التحويلي لا يكون كذلك إلا إذا كان مديراً جيداً في الوقت نفسه. أي انه لكي تكون قائداً تحويلياً ينبغي أن تكون مديراً ناجحاً.

2- الإبداع (CREATIVITY):

من المهارات المهمة التي تميز القائد التحويلي أنه ليس فقط قائداً يتبع أسلوباً إبداعياً في مواقفه وقراراته. ولكنه أيضاً، يمتاز بتشجيع الأعمال المبدعة التي يقدمها مرؤوسيه، فإظهار التقدير والإعجاب بالجهد الإبداعي للمرؤوسين يضمن للقائد قاعدة قوية للمشاركة الفعالة في عملية التغيير الذي ينفذه، فالقائد لا يجد حرجاً في الاستعانة بالتابعين، في إيجاد أفكار مبدعة لحل المشاكل التي تواجهها منظمته. فقد وجد بينس ونانوس "WARREN BENNIS & BURT NQ Nus"، أن النظرة الإيجابية للذات من قبل القادة كان لها دور متبادل مع الإبداع حيث أوجد لديهم التزام بالتعلم وإعادة التعلم كما أنه يلجأ إلى تطبيق وتنفيذ تلك الأفكار والحلول المقدمة من المرؤوسين حتى وإن كانت تختلف مع أفكاره، فهو لا ينظر إلى نفسه على أنه هو مصدر الأفكار الوحيد، وأنه الذي لديه حلول لكل شيء، بل إنه يؤمن بأن أفضل دور يقوم به في هذا المجال هو دور المنسق والمشرف على تدفق الأفكار وتشجيع الإبداع، أينما وجد في مستويات المنظمة المختلفة.

3- توجيه الفريق (TEAM ORIENTATION):

يدرك القادة التحويليين أهمية العمل الجماعي، ولديهم استعداد وميل لمساعدة الآخرين فصعوبة وتعقد إجراءات التغيير والتحويلات التنظيمية في حد ذاته، يعطي انطباعاً بأن القائد التحويلي وحده لا يستطيع القيام بإجراءات عملية التحويل في المنظمة، ومن أجل ذلك يلجأ القادة التحويليين للاعتماد على العمل الجماعي وروح الفريق، والبحث عن طريق التعاون مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، لأنها تصنع القرارات المناسبة وتحل المشاكل التي تواجه المنظمة، وهنا تبرز أهمية الارتقاء بوظيفة الفريق إلى المستوى الذي يضمن الجودة الشاملة، وبدون أن يشعر أعضاء الفريق بالخوف من الإجراءات والمواقف التي يتخذها قادتهم.

4- تقدير الآخرين (APPRECIATION OF OTHERS):

من المهارات التي يتميز بها القادة التحويليين أنهم يظهرون بوضوح تقديرهم لآراء ومواقف المرؤوسين، فهذه الميزة تعكس الحاجة إلى الاتصال المزدوج في أثناء عملية التحول التنظيمي، ولكن ينبغي ملاحظة أن عملية الاتصال أثناء إجراءات التغيير غالباً ما تقتصر على قناة اتصال واحدة وفي اتجاه واحد، حيث تتدفق المعلومات من القائد نحو مرؤوسيه، ولكن في سبيل انجاز الفعالية الأحسن لعملية التحول التنظيمي، من الضروري أن

¹ عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص 49.

تتضمن خطة الاتصال قنوات اتصال للمعلومات المسترجعة " Backward Information " من المرؤوسين باتجاه قادتهم، فنظام اتصالات كهذا يبين أن القادة يصغون للمرؤوسين، وأنهم مهتمين بمواقفهم وأفكارهم التي تتم مناقشتها معهم وإبداء الملاحظات والمقترحات حولها¹.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ تستند عليها كباقي الممارسات الأخرى، ومبادئ القيادة التحويلية كما أورد كوهلر وبانكوسكي " JOSEPH PANKOWSKIL ، JERRY KOEHLER " على النحو التالي²:

1- النظر للمنظمة كنظام:

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

2- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:

الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد (الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف)، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

3- تأسيس نظام إداري:

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

5- تمكين الأفراد وفرق العمل:

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية، لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية:

يهتم القائد التحويلي بتقييم (المدخلات، النشاطات، النتائج)، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية، تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

7- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص50.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص22-23.

8- بث روح التغيير المستمر:

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

المطلب الثالث: وظائف (مهام) القائد التحويلي

اتفق عدد من الكتاب والباحثين ونذكر منهم: **BRUCE J. AVOLIO ، BERNARD M. BASS** عام 1994، **CERTO & ETAL** عام 1997، **HUCZYMSKI è BUCHMAN** عام 2001 على مهام القائد التحويلي التالية¹:

✓ توليد رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وما يجب أن تفعله لتحقيق وإيصال تلك الرؤية للعاملين؛

✓ تحفيز العاملين وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وحدد ستيفن رينسميث "STEPHEN H. RHINESMITH" عام 1993 وظائف القائد التحويلي كما يلي²:

1- إدارة التنافس:

يقوم القائد التحويلي بإدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدامها لزيادة الميزة التنافسية، وذلك من خلال وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي، ووضع نظام المعلومات الشخصية والتنظيمية، وتوصيل المعلومات في الوقت المناسب وللشخص المناسب.

2- إدارة التعقيد:

وتعني قيام القائد بالتعامل مع العديد من التغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنظمة الجغرافية، ويمكن القيام بذلك من خلال: إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل الطرق، استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب، محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

3- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:

لتحقيق ذلك لابد على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجيه عالمي بكل مستوياته، ويحدد رسالة المنظمة ويغير القيم والقناعات والسلوكيات، حتى تعكس وتلائم التوجه العالمي.

4- إدارة الفرق العالمية:

على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، حيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية³، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاز تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

¹ Philip Levens and collègues, identification of transformational leadership qualities: an examination of potential biases, European's of work and organizational psychology, université of Ghent, Belgium, 1994, p415.

² محمد وسيم بازرباشي، القيادة التحويلية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 8.

³ محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 15.

5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

تقوم القيادة التحويلية بتطوير قناعاتها الفكرية، واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وتنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع تلك المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات المناسبة، خاصة في الأوضاع غير المستقرة¹.

6- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

أي إيجاد نظام تعليمي وتربوي مستمر في المنظمة، وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تستوجب قدرة عالية للتعامل معها.

أما (طارق محمد سويداني وفيصل عمر باشراحييل فيريا) كانت لهما وجهة نظر أخرى، ورأى أن للقائد التحويلي أربعة مهام رئيسية تكمن في²:

1- تحديد الرؤية (صورة المستقبل المنشود):

فالقائد يحدد لمؤوسيه الحلم ويحدد لهم صورة للمستقبل المنشود، فيقوم المؤوسين بأداء المهام المطلوبة منهم والأهداف المشتركة بينهم، وكذلك يواجهون المصاعب التي تواجههم بتفاعل وحماس، ويشارك القائد مؤوسيه في وضع الرؤية التي تتضح مع تطور الأحداث.

2- إيصال الرؤية للمؤوسين:

لا قيمة للرؤية مهما كانت إذا لم يفهمها المؤوسين ويؤمنوا بها، فمن مهام القائد إيصال الرؤية لمؤوسيه بصورة واضحة تجعلهم متحمسين ومدفعين نحوها ويطمحون للوصول إليها.

3- تطبيق الرؤية:

لا يكفي القائد بشرح الرؤية، بل يعيشها مع مؤوسيه ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

4- رفع التزام المؤوسين تجاه الرؤية:

من مهام القائد أيضا زيادة التزام مؤوسيه بالرؤية، وذلك عن طريق استعماله لشتى الطرق لغرس الالتزام، ومن هذه الطرق: التشجيع، التذكير، مشاركة المؤوسين في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، منح الصلاحيات الواسعة، أن يكون القائد بحد ذاته قدوة صالحة لمؤوسيه... الخ.

وباعتبار أن المهمة الرئيسية للقائد التحويلي هي التغيير، يرى سيد الهواري في كتابه القائد التحويلي: العبور بالمنظمات إلى القرن 21 (1998)، أنه على القائد التحويلي القيام بست وظائف رئيسية هي³:

¹ نفس المرجع السابق ، ص16.

² طارق سويداني وزميله، صناعة القائد فنون ومهارات وسلوكيات إدارية وتربوية وتاريخية لمنهجية صنع القادة، برواية إسلامية مستفيدين من النظريات الحديثة، مكتبة جرير، مجموعة الإبداع، الطبعة الثانية، الكويت، 2003، ص108-109.

³ إياد حمادة، مرجع سابق، ص393.

1- إدراك الحاجة للتغيير:

حيث يقوم القائد التحويلي بإقناع الأفراد والجماعات في المنظمات بالحاجة للتغيير، من خلال جاذبيته الشخصية وقدرته الإلهامية.

2- صياغة الرؤية والرسالة:

وهنا على القائد التحويلي أن يكون صاحب رؤية واضحة وطموحة، تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوبة فيها للمنظمة، وعليه فإن على القائد أن يشجع العاملين بكل الطرق والوسائل لتبني تلك الرؤية والالتزام بها.

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم للمنظمة، من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها تحت ظروف معينة تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها، وعند اختياره للنموذج السليم يختار أيضا مسارات أو مسالك التغيير، ويحدد أولويتها ونهايات كل منها.

4- تكوين الاستراتيجية الجديدة:

ويقصد هنا بالاستراتيجية: المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة من بين الاختيارات الرئيسية الأخرى، لتحقيق أهدافها في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات، وعلى القائد التحويلي الذي ينشأ التغيير أن يقوم باستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة، ونموذج التغيير ومسارته وتحليل الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف الذاتية.

5- إدارة الفترة الانتقالية:

وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم، وعلى القائد التحويلي هنا أيضا أن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير الاستراتيجي بحنكة وخبرة¹.

6- تنفيذ التغيير ومتابعته:

وهي آخر مهمة للقائد التحويلي، حيث يقوم فيها بتنفيذ التغيير ومتابعته.

المطلب الرابع: خصائص القائد التحويلي

اختلفت تسميتها فمنهم من يسميها (أبعاد، عناصر، مقومات، ملامح، خصائص)، ولكن رغم الاختلاف إلا أنها تصب في مصب واحد، فالاختلاف يكمن في التسميات لا في المضمون وهذا يرجع إلى الترجمة أو التعريب وهذه الخصائص هي:

1- الجاذبية "التأثير المثالي (IDEALIZED INFLUENCENCO):

وتعرف أيضا بالجاذبية الشخصية وهي عامل مهم في القيادة التحويلية، يمتاز فيها القائد التحويلي بقوة النفوذ والثقة بالنفس في مرؤوسيه والاحترام والمسؤولية وإنشاء الرؤية المستقبلية المشتركة، ومقاسمته المخاطر مع

¹ محمد كريم وزميله، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الاعمال والموارد البشرية، فلسطين، 1431، ص30.

مرؤوسيه وتقديم احتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، هذا ينتج عنه حب الآخرين له فيقومون بإتباعه لشخصه، وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التي يتبناها¹.

2- الدافعية المستوحاة "الحفز الإلهامي" (INSPIRATIONAL MOTIVATION):

وهي مقدرة القائد في إيضاح وإيصال توقعاته للمرؤوسين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة وتحفيزهم بالمحفز المناسب لهم، من أجل أن يؤديوا العمل بأقصى ما يملكون من قدرات لمصلحة العمل، والتحفيز الإلهامي يشير إلى الصفات العاطفية والمشاعر التي تستخدم بدلا من الجوانب الفكرية للتأثير على العمليات التي تحتاج إلى حجج عقلية، وتثير في المرؤوسين التحدي وتحفزهم على العمل بروح الفريق².

3- الاستثارة العقلية "الفكرية" (INTELLECTUAL SIMULATION):

وتشير إلى بحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل ويشجعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية، ويدعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل ويستشير تابعيه عقليا ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، وذلك عن طريق تقديم أهداف جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة، كما يشجع الإبداع والأساليب المبتكرة التي ينتج عنها فهم المرؤوسين للمشاكل وإدراكها بطريقة مختلفة ويتم تعليمهم ابتكار حلول عصرية، وترسيخ مفهوم أنه لا توجد مشكلة يصعب حلها³.

4- الاعتبار الفردي (INDIVIDUALIZED CONSIDERATION):

اهتمام القائد بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجياتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، كما يهتم بمشاعرهم من حيث (التشجيع، النصح، التوجيه، الاستماع) واعتماد الاتصال المفتوح معهم، وعدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الأداء، وهو ما يجعل كل واحد منهم يعتقد أن القائد يهتم به اهتماما شخصيا⁴. ويرى طارق طه أن ملامح القيادة التحويلية تكمن في⁵:

1- الرؤية (VISION):

يفترض أن تمتلك القيادة التحويلية لرؤية أو تصور مستقبلي واضح نحو الهدف، وأن تحفز المرؤوسين لتحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات الطبيعية، لترجمة التصور النظري إلى واقع عملي.

¹ بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة الأردن، 2014، ص340.

² بلال فوزي جبارة الأغا، التصور المقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة غزة، فلسطين، 2011، ص36.

³ لرقم عز الدين، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص14.

⁴ عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة التعليمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، الأردن، 2009، ص29.

⁵ طارق طه، مرجع سابق، ص291.

2- الزعامة (CARISMA):

استخدام القيادة التحويلية لمقومات الزعامة، من أجل كسب ثقة المرؤوسين والتأثير على سلوكهم ومشاعرهم وضمأن ولائهم.

3- الرمزي (SYMBOLISM):

أي ضرب المثل بقدوة أو رمز، أو على المرؤوسين أن يحتذوا به والموازنة بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية.

4- التكامل (INTEGRATION):

على القيادة التحويلية أن تتحلى بالأمانة والمصادقية، فلا تتخذ معايير مزدوجة في محاسبة المرؤوسين، أو تتحاز إلى مرؤوس معين لاعتبارات شخصية.

5- المساندة (SOUTIEN):

تتمثل في دعم المرؤوسين وإزالة المعوقات التي يواجهونها، وتوفير الوسائل والمعلومات والمعارف التي يحتاجونها من أجل تطوير أدائهم لتحقيق المستوى المطلوب.

وذكر باس "BASS" أن سلوكيات (التأثير المثالي، الإلهام، المؤثرات الفكرية، الاعتبارات الفردية)، تتجاوز حدود المنظمة، ويمكن ملاحظتها في منظمات بدول مختلفة أو منظمات داخل الدولة نفسها، وذكر أن القادة التحويليين يمكن العثور عليهم في المجالات (الصناعية، العسكرية، التعليمية) ويبدو أنهم فعالون¹.

كما قام كل من كوزس وبوسنر "JAMES M.KOUZES AND BARRY POSNER" في كتابهما القيادة تحويلية (THE LEADERSHIP CHALLENGE)، بتقديم خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين، ولكنها متاحة لكل شخص وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير، وهي كالآتي²:

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 مثالًا يحتذى به.

2- الإلهام والرؤية الجماعية (INSPIRE A SHARD VISION):

يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل، ويتخيلون الفرص التي تنتظرهم في المستقبل ويؤمنون أن عمل الجماعة تمكنهم من تحقيق المستحيل، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك على القادة إلهام أفكارهم للمرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم وولائهم.

¹ عبد الله مهدي العمري، مرجع سابق، ص 35.

² حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 28.

3- تحدي العمليات (CHALLENGE THE PROCESS):

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة والتحدي واستكشاف الغامض الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد، والقادة أيضاً هنا يدركون أن الأفكار الجيدة تأتي عن طريق روح الجماعة وكذا الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل، ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي، لأنهم تيقنوا أنهم يتعلمون أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم، وأن أي نجاح يولد الثقة.

4- تمكين الآخرين من التصرف (ENABLE OTHERS TO ACT):

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلا واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، لأن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمتثلون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحون لهم الفرص الصلاحيات، لأنهم يعرفون جيداً أن النتائج الجيدة من المرؤوسين تأتي عن طريق ترك الحرية لهم ليحسوا بالقوة والمقدرة... الخ، عكس أسلوب السيطرة والتحكم الذي يولد عكس ذلك.

5- التشجيع (ENCOURAGE THE HEART):

إن الوصول إلى القمة طريق شاق وطويل، فقد تجد (الإحباط، الملل، التعب... الخ) يحول إلى غير ذلك، من هنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم من خلال الاحتفال، رسائل شكر وتقدير المكافآت... الخ، لأنها تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة التي تمر بها المنظمة، وهكذا يكون النجاح هو حليف هذه المنظمات¹.

خطوات تغيير المديرين ليصبحوا قادة تحويليين:

1- المعرفة:

أن يتم التعرف على فكرة القيادة التحويلية بأبعادها وجوانبها بصورة دقيقة.

2- الاتجاه :

بعد التعرف على الفكرة يتشكل لدى المدير قناعة وانتفاع نحو هذه الفكرة، وبالتالي تكوين اتجاه إيجابي نحوها.

3- السلوك الفردي:

يقوم المدير بتبني عملية التغيير ويمارسها بقناعة وإيمان، وذلك من خلال تغيير ممارساته القيادية نحو امتلاك الرؤية ومهارات التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين، إذ قبل أن يغير القائد سلوك التابعين عليه أن يبدأ بتغيير سلوكه.

4- السلوك الجماعي:

يقوم الأفراد المنضمين في المؤسسة بعملية الإقناع والتبني لهذه الفكرة وبالتالي يصبح سلوك القيادة التحويلية ممارس لدى الجميع.

¹ نفس المرجع السابق ، ص29.

خلاصة الفصل

أصبحت القيادة التحويلية تحل مكانة بارزة في أدبيات القيادة المعاصرة، حيث أنها تتناسب بيئة الأعمال التي صارت تنشط فيها المنظمات، والتي تتسم بالتغيير والتعقيد والمنافسة العالمية المتزايدة، وهو ما يفرض على القادة تحديات متزايدة من أجل التكيف مع الظروف المستجدة، ولما لا يحاول تكييفها لصالح منظمته، لذا لا يمكن فصل القيادة التحويلية عن قيادة التغيير والتطوير، وهذا ما يتطلب من القادة امتلاك مؤهلات ومهارات سلوكية ومعرفية عالية كي ينجح في التأثير في العاملين معه لمواجهة الصعوبات والمخاطر.

تتنوع المهارات المطلوبة في القادة لكي يكونوا تحويليين، ولعل أبرزها امتلاك رؤية مستقبلية صادقة، واقعية ومُلهمّة، حتى تحفز فريق العمل، وتشعرهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، وأن يمتلك القائد مهارات الاتصال لإقناع العاملين بهذه الرؤية وتشجيعهم للعمل ومواجهة الصعاب والتحديات لتحويل الرؤية إلى واقع، بالإضافة أن يعطي القائد المساعدة لفريق العمل كلما يحتاجونها. والأهم من ذلك أن يكون القائد مضرب المثل في العمل المتفاني واحترام العاملين وتقديرهم.

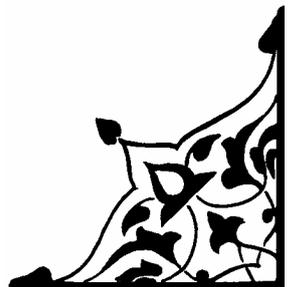
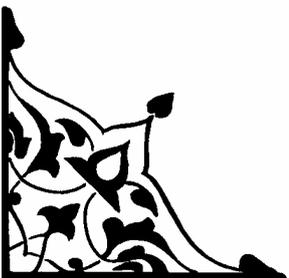
يتميز سلوك القائد التحويلي بسعيه إلى مساعدة أتباعه لتمكينهم من أحداث التغيير، فبدلاً من الاستجابة للمصالح الوقتية للاتباع (باستخدام الجزرة والعصا)، يستثير هذا القائد في الاتباع مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد الحرص على البقاء، إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي بالتقدم بالتنمية الذاتية.

إن القائد التحويلي لا يستطيع إحداث التغيير في المنظمة إلا من خلال التعاون مع العاملين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، ثم العمل على تطبيقها، فالقائد التحويلي يجب أن يكون مبدعاً وأن يشجع على نشر ثقافة الابداع في المنظمة، وهو ما يدفعنا للتساؤل حول دور القيادة التحويلية في الابداع، وهو ما سنعالجه في الفصل التالي.



المفصل الثاني

الإبداع في المنظمة
وعلاقته بالقيادة التحويلية



تمهيد

يعتبر القرن الحادي والعشرين قرن التحديات لا سيما في ظل ما أفرزته العولمة من تطور وانفتاح، فطرح أمام المنظمات إشكالية مواجهة هذه التحديات في ظل جو يحيط به التنافس من كل الجهات، ولعل ذلك الأمر يستدعي منها دائما أن تكثف مجهوداتها في البحث والتطوير وأن تشجع عملية الإبداع، لأن هذا الأخير يعتبر أحد أهم الخيارات الاستراتيجية الهادفة لخلق وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الاقتصادية، وهو الشيء الذي يتضح من خلال الاهتمام المتزايد بنشاطات البحث والتطوير واستحواذها على مكانة محورية في واقع المنظمات الحديثة، كما يتضح أيضا من خلال الكم الهائل للمنتجات وتنوعها في الأسواق والسرعة الفائقة لظهور المنتجات الجديدة وزوال المنتجات القديمة، بالإضافة إلى تسارع وتيرة التطورات التكنولوجية والإدارية، ومما لا شك فيه أن الإبداع يتأتى أصلا من المعرفة والمهارة البشرية، لذلك نجد أن الاهتمام بالموارد البشري أصبح يفرض نفسه أكثر فأكثر، فقد أضحت هذه الحقيقة أمرا حتميا لا جدال فيه نتيجة إدراك الدور الذي يمكن أن يلعبه بفضل عقله وقدراته الفكرية ومعارفه ومهاراته في تحقيق المزايا التنافسية، إضافة إلى أدواره الحساسة التي يمكن أن يلعبها سواء تعلق الأمر بالقيادة أو التنفيذ، فهو دائما يخلق أفكارا جديدة ومتميزة، تمكن المنظمة من تحقيق أفضليات تنافسية تميزها عن منافسيها.

من خلال ما سبق ارتئينا أن نقسم هذا الفصل المتعلق بالإبداع إلى ثلاث مباحث رأيناها مناسبة، وهي

كالآتي:

- (1) المبحث الأول: ماهية الإبداع.
- (2) المبحث الثاني: ممارسة الإبداع في المنظمة.
- (3) المبحث الثالث: تنمية الإبداع وعلاقته بالقيادة التحويلية.

المبحث الأول: ماهية الإبداع

إن التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية تفرض على المنظمات التأقلم مع هذه الظروف، وذلك عن طريق مسايرة كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والمعلومات، والمنظمات التي تسعى إلى الصدارة ومواجهة المنافسين وتحقيق النتائج الأفضل يجب أن تكون متميزة وذلك عن طريق مواردها البشرية التي تكون قادرة على الإبداع، فالإبداع من أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة لذا وجب على المنظمات استقطاب الافراد ذوي القدرات الإبداعية العالية التي تمكنهم من التعامل مع أي ظرف، وسنتطرق في هذا المبحث إلى جذور الإبداع ومراحل تطوره، مفهوم الإبداع، التمييز بينه وبين الابتكار، وأخيرا أهميته وأنواعه.

المطلب الأول: جذور الإبداع ومراحل تطوره

سوف نتطرق في هذا المطلب بداية بجذور الإبداع لنعرف أصوله، ثم نقوم بالتعرف على المراحل التي مر بها.

أولاً: جذور الإبداع

ظهرت الكثير من الآراء حول جذور الإبداع، ولكن لا يقدم أي منها تفسيراً وافياً ومقنعاً للعملية الإبداعية ويمكن اجمالها في العناصر التالية¹: الموهبة الفطرية، الصدفة، الحظ المخطط، الجهد والتحمل، التعلم والتدريب، وفيما يلي شرح مختصر لهذه التفسيرات:

1- الإبداع كموهبة فطرية:

هناك العديد من الأشخاص الذين يتمتعون بموهبة فطرية ويفسر المثال التالي هذه النظرية، فقد قيل أن العالم الألماني فريدريك أوجست كيكولي "FRIEDRICH AUGUST KEKULE" اكتشف التركيب الكيميائي لجزيء البنزين عن طريق رؤيا رآها في منامه.

وبالنسبة لأية منظمة تتمثل المشكلة المتعلقة بنظرية الموهبة الفطرية، في عدم وجود الكثير مما يمكن القيام به لمساعدة الشخص العبقري بالفطرة، وعلى الرغم من ذلك تحظى نظرية الموهبة الفطرية بأهمية خاصة بالنسبة للمنظمات إذا تم إدراك أهميتها في توظيف الأشخاص الموهوبين ومساندتهم في تحقيق أهدافهم.

2- الإبداع كإكتشاف بالصدفة:

توجد الكثير من الأدلة التي تدعم مفهوم (ضربة الحظ) في عملية الإبداع، وفي هذا الصدد كثيراً ما يتكرر اقتباس المثال الخاص بالتأثير الحلو المذاق لمركب السكرين، الذي اكتشفه الكيميائي الأمريكي إيرما ريمسين Ira REMSEN بطريقة الصدفة عندما كان يتناول غذاءه في المعمل، دون أن يغسل يديه بعد إجراء بعض التجارب، وكما هو الحال مع الموهبة الفطرية لا تستدعي مسألة الحظ اهتمام المنظمات التي تنظر لمبدأ الاكتشاف بالصدفة على اعتباره أنه مصدر جاهز للاستعمال يمكن إدارته وتطويره.

¹ بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 19-20.

3- الإبداع نتيجة للحظ لكن مع التخطيط:

ينطوي الحظ المخطط على وجود نمط تفكيري يسعى عن قصد للحصول على المزيد من الخيارات، والبحث عن الفرص بعبارة أخرى، تكثر احتمالية حدوث الإبداع عن طريق الاكتشاف بالصدفة في حالة اكتشاف الفرص واقتناصها، ويكون ذلك أكثر جاذبية للمنظمات حيث أنه يتضمن إمكانية ترتيب الأشياء، وبذلك توجد فرص الإبداع ويتكرر حدوثها، وتعطي بعض الشركات، مثل: ثري أم 3M، جلاكسو GLAXOSMITHKLINE هيويت باكارد HEWLETT-PACKARD، ويكوم WELLCOME TRUST، اهتماما كبيرا لضرورة تصميم نظم التفكير المؤسسي لتضمن أعلى احتمالية لحدوث وتكرار عملية الحظ.

4- الإبداع كنتيجة للتحمل وبذل الجهود:

يوضح منظور التحمل أهمية العمل الجاد والإصرار لتحقيق الإبداع، ويتعارض هذا مع وجهة النظر التي تعتبر الإبداع موهبة فطرية فحسب.

وهناك دراسة حالة توضح ذلك حول توماس أديسون THOMAS EDISON، الذي كان يعتبر الفشل خطوة من خطوات التعلم، فبعد فشل تكرر ألف مرة في محاولة اختراع المصباح الكهربائي، استطاع أديسون اكتشاف طريقة أخرى لصنع المصباح الكهربائي، وفي الواقع لقد كان الكثير من الاختراعات العلمية نتاجا لسيطرة مشكلة معينة على تفكير المخترع، تصاحبها رغبة في رؤية الفشل على أنه فرصة لتعلم الكثير عن النجاح.

5- الإبداع كمحصلة للتعلم والتدريب:

هناك مدرسة فكرية تتبنى فكرة مفادها أن الإبداع فطرة وليس اكتساب، وفي حين يبدو صحيحا أن للعبقرية مكونا وراثيا يمكن توزيعه بصورة متفاوتة على الشخصيات بمختلف أنماطها، مع ذلك يعتبر هذا الاعتقاد اعتقادا محدودا ولا يتماشى مع حقيقة وجود أشخاص من مختلف الأنماط يملكون قدرات إبداعية، فمن الممكن دراسة قدرات الإبداع وتطويرها، شأنها في ذلك شأن أية قدرة بشرية أخرى، علاوة على ذلك هناك عدد من العمليات التي يمكن أن تعتبر من السمات المميزة للأشخاص المبدعين بالفطرة، ولكن أيضا تعلم هذه العمليات كوسيلة لتحسين القدرة الإبداعية لدى الكثير من الأشخاص العاديين¹.

ثانيا: مراحل تطور الفكر الإبداعي

لقد دفعت صعوبات الحياة الإنسان إلى ابتكار حلول للمشاكل التي تواجهه في سبيل اشباع حاجاته ورغباته، وهذا ما يعبر عنه المثل القديم "الحاجة أم الاختراع"، ومع التطور المتسارع في المعرفة الإنسانية زادت الاكتشافات التي لم تعد تعتمد على الصدفة أو الجهد الفردي، بل صارت عملا منظما ومخططا تتظافر فيه جهود الحكومات ومنظمات الأعمال.

ويمكن أن نرصد ثلاث مراحل رئيسية، تعكس التطور الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي كالآتي:

¹ نفس المرجع، ص20.

المرحلة الأولى¹:

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها من خلال الآثار والكتابات، بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالإسلام، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة، والتي يمكن أن نورد منها ما يأتي:

- ✓ الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان مثل الآلهة، وقد عزا البعض الإبداع إلى أمور السحر والشعوذ؛
- ✓ التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث اقتضار الإبداع أو العبقرية على سلالات معينة، وعبر أجيال من الآباء إلى الأبناء والأحفاد؛
- ✓ اقتضار استخدام كلمتي مبدع وعبقري على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة، أما من ينجحون في تقديم أفكار وأعمال مميزة فلا يعتبرون مبدعين؛
- ✓ التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني، التي حظيت بإنجازات الإبداعية فيها بالاحترام والتقدير.

المرحلة الثانية²:

بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر، عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة، من حيث دورهما في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، وكان من الواضح أن المدرسة الأوروبية في علم النفس أكثر حماساً لإبراز الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية، التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي، الذي يشكل المهاجرون الأغلبية الساحقة فيه، وبالتالي كانت أكثر حماساً لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، مثل نظريات: التحليل النفسي، القياس النفسي... إلخ؛
- ✓ المساواة بين مفهوم الإبداع والعبقرية والذكاء. فقد اعتبر عدد من الباحثين الإبداع 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 مجافية للمألوف، أما العبقرية فهي تمتع المرء بقدر من الذكاء عال يساعده على تحقيق منجزات معرفية وعملية باهرة في حقل من الحقول، وبالتالي فالعبقرية شكل من أشكال الإبداع الذي يتميز بالاستثناء والندرة؛

¹ محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، الملتقى الأول حول: بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1432، ص10.

² نفس المرجع السابق، ص11.

- ✓ اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والعلوم الطبيعية. فظهرت معارف وتطبيقات جديدة ومفيدة في مجال علاج الأمراض واستخدام البترول والمواد الكيميائية وغيرها؛
- ✓ تطوير بعض أدوات قياس الإبداع، وبرامج تعليم الإبداع، ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية؛
- ✓ حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم (الإبداع، الموهبة، التفوق)، فالموهبة مفهوم يحمل معنى امتلاك الفرد لميزة ما ويقصد به استعداد طبيعي أو طاقة فطرية كامنة غير عادية في مجال أو أكثر من مجالات الاستعداد الإنساني التي تحظى بالتقدير الاجتماعي في مكان وزمان معين، أما التفوق فهو إظهار أداء مرموق بصفة مستمرة في أي مجال من المجالات ذات الأهمية. في حين أن الإبداع هو الوصول لحلول جديدة للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية أو الحياتية؛
- ✓ انحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، فالإبداع ليس عملاً خارقاً مستحيل المنال، بل على العكس تماماً، بإمكان أي شخص لديه الطموح أن يكون مبدعاً ومبتكراً في مجال عمله وذلك من خلال بذل الجهود في البحث والتفتيش في فكرة ما وبذل الجهود في تطويرها، كما أن الإبداع لم يعد نتيجة لتدخل ومساعدة قوى غيبية، بل صار نشاطاً إنسانياً يستطيع أن يقوم به عدد كبير من البشر.

المرحلة الثالثة¹:

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحالي، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات (العقلية والمعرفية، التفكير والشخصية، الدافعية والبيئية)، ومع الانفجار المعرفي الهائل التي شهدته البشرية ولا تزال، ثم التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية والعصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها، وهذه بعض ما تميزت به هذه المرحلة:

- ✓ التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، فالذكاء يتعلق باستيعاب الأمور بسرعة وتحليلها بالشكل الصحيح، والحفظ وقوة الذاكرة وسرعة البديهة، أما الإبداع فيتعلق بالإتيان بحلول جديدة وفي هذا الصدد، تؤكد البحوث أن اختبارات الذكاء تخفق في تمييز التلاميذ المبدعين، وقد يرجع ذلك إلى أن تلك الاختبارات تتضمن بدرجة كبيرة أعمالاً تحتاج إلى التذكر وسرعة تقديم الإجابة الصحيحة (الذكاء) ونادراً ما تقيس القدرة على الوصول لحلول مناسبة ومتنوعة (الإبداع)؛

✓ التمايز بين مفهومي الإبداع والموهبة، فالموهبة استعداد فطري طبيعي، والإبداع هو كيفية إخراج الموهبة إلى حيز الوجود، والمبدع الموهوب له رغبة في إظهار ميوله تجاه ما يحب، سواء الأدب أو الرسم أو الاختراع العلمي أو أي مجال آخر؛

- ✓ تصميم عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع، وتطوير عدد كبير من البرامج التعليمية والتدريبية لتنمية الإبداع؛

¹ نفس المرجع السابق، ص12.

✓ اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها، مثل العلوم الاجتماعية، الأعمال الفنية والخيرية.

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع، حيث تولى كل واحد منها إبراز سمة معينة يقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي وجدت بينها هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري لما اتصفت به من الموضوعية والتعبير الدقيق.

الإبداع في اللغة:

الإبداع لغة مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه، أي اخترعه، بمعنى هو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة¹.

الإبداع في القرآن الكريم:

لقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها قوله تعالى² >> بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ << ، وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء، والبديع هنا يقصد به صفة من صفات الله سبحانه وتعالى.

الإبداع اصطلاحاً:

مثل مختلف وكل المصطلحات تقريبا، تتعدد التعريفات لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف وجهات النظر فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد، والبعض الآخر يقدمه على أنه شيء مبكر لفكرة جديدة، وفريق آخر يقول أن الإبداع والتحسين يمثلان شيئا واحداً، وبعضهم يقول أن الإبداع هو أنك ترى ما لا يراه الآخرون... إلخ، ومما لا شك فيه فإن مفهوم الإبداع واسع يصعب التعبير عنه بالكلمات فقط، وهذه بعض التعاريف والتي تشمل وجهات نظر مختلفة ومنها:

○ عرف شمبيتر **JOSEPH SCHUMPETERS** الإبداع عبارة عن النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه³.

يعتبر شمبيتر أول من أبرز أهمية الإبداع في التطور الاقتصادي، حيث اعتبره أهم صفة يتطلب وجودها في المقاول أو المنظم، وشمل الإبداع حسبه اكتشاف وتطبيق طرق إنتاجية جديدة، تقديم منتجات وخدمات جديدة، التحسين في المنتجات والطرق الحالية.

○ أما **CECILIA P. GUILFORD** فعرف الإبداع على أنه عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة، والأصالة والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها⁴.

¹ عبد الرحمان توفيق، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2000، ص28.

² القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية151.

³ عبد الرحمان، بن عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2008، ص148.

⁴ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 306.

- ركز هذا التعريف على الخصائص التي يجب توافرها في الفرد حتى يكون مبدعا، مثل التفكير المرن والمتجدد والذي يسمح بادراك المشكلات وفهماها.
- كما يرى **GARETH, JONES** على أن الإبداع عبارة عن عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وتطبيقها¹. يعتبر الإبداع حسب هذا التعريف، وضع طرق وحلول جديدة، شرط أن تكون لها فائدة للإنسان في حياته، أما إذا كانت بدون منفعة، فلن يعطيها الناس أي اهتمام، ولا يسمى صاحبها مبدعا.
- كما عرفه **P.DRUCKER** على أنه البحث غير المنتهي والمنظم من أجل التغيير وتحليل الأنظمة الملائمة لأي تغييرات يمكن استغلالها من أجل التطوير الاقتصادي أو الاجتماعي².
- يربط أبو الإدارة بيتر دراكر الإبداع بالتغيير الذي يتم من خلال البحث المنهجي عن أي تحسينات في الأنظمة، واستغلالها في التطور الانساني.
- وحسب الموسوعة البريطانية يعتبر الإبداع هو القدرة على ايجاد حلول لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد³.
- الإبداع حسب تعريف الموسوعة البريطانية الشهيرة هو حل المشكلات بأساليب وطرق جديدة غير معهودة سابقا، فالإبداع هو الخروج عن المألوف فيما يفيد.
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن يعرف الإبداع - بأفضل شكل حسب رأينا- على أنه الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود من كليهما.
- وكما لاحظنا أن العنصر البشري هو الوسيلة الفعالة لإنجاز أي تطوير في المنظمة، باعتباره أنه المورد الوحيد الذي يتميز بميزة العقل والقدرة الذهنية على التفكير والإبداع وهي من أهم مصادر التطوير، وكما أن الأفراد هم مصدر الإبداع في المؤسسة لذا يجب الاهتمام بهم والمحافظة عليهم وتنمية قدراتهم.
- ### المطلب الثالث: التميز بين الابتكار والإبداع
- إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع (**Créativity**) ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (**Innovation**)، ولإزالة هذا الغموض سيتم الإشارة إلى هذه المصطلح وعلاقته بالإبداع.
- في غالب الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب والباحثين المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، وهذا ما أشار إليه كل من "**CARRIER**" و "**GARAND**" إلى أن الفرق بين هذين المصطلحين يتضح من خلال:
- الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل (عملية، سلعة، خدمة) تقدمها المنظمة لزبائنها، وإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.

¹ محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، قسم إدارة

الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص25.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص21.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص6.

من هذا المنطلق يمكن القول وبصفة عامة أن الإبداع يسبق الابتكار، ونفس الأمر أوضحه "الديب ابراهيم" بأن طريق الابتكار يمر غالبا عبر محطة الإبداع، ويرى "DAFT" أن الإبداع هو تبني المنظمة لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعتها وسوقها وبيئتها العامة، أما الابتكار فهو الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

يتضح مما سبق أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة، أما الإبداع فهو موهبة نظرية يولد بها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها في حل المشكلات اليومية¹.

أما "بديسي وآخرون" فيميزون بين الإبداع والابتكار على أساس: أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة².

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار:

جدول رقم (03): يوضح الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
❖ فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي	❖ تنفيذي أكثر منه أكاديمي
❖ مثير للابتكار	❖ استجابة للمبدعين
❖ صناعة فكرة	❖ ترويج وتنفيذ الفكرة
❖ الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها	❖ المبتكر مستثمر الفكرة ومدعمها ومنميتها ومنفذها

المصدر: بتصرف ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة wouroud بالوادي، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص5.

نلاحظ من الجدول أن الإبداع يختلف عن الابتكار، فالإبداع يعتمد على الفكر الأكاديمي أكثر منه تنفيذي عكس الابتكار، كذلك الابتكار مستمد من الإبداع، لأن هذا الأخير يعتبر مصدر للأفكار أي صانعها، أما الابتكار فهو مستثمر لهذه الأفكار زيادة على ذلك ينميتها ويجسدها في الميدان.

المطلب الرابع: أهمية الإبداع وأنواعه

لا تقتصر أهمية الإبداع على الأفراد في مجال العمل أو التعلم، بل تتعدى أهميته لمختلف أنواع المنظمات، حيث لم يعد مقتصرًا على منظمات الأعمال كبيرة أو صغيرة الحجم، أو حتى المنظمات غير الهادفة للربح، كما أنه شمل جميع مناحي الحياة، ففي أي مجال يمكن للإنسان الإبداع فيه.

¹ الديب إبراهيم، أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص82.

² بديسي، فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، يومي 19-20 ماي، ص8.

أولاً: أهمية الإبداع¹

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكّن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكّن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضاً من المنافسة. والإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة، وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويمكّن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، كما أن تبني الإبداع واعتماده يعد تنمية للعنصر البشري في المنظمة على اعتبار أن الإنسان هو جوهر ومصدر عملية الإبداع. إضافة لهذا فقد أصبح الإبداع مطلباً إجبارياً للمنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء.

وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات. ولإبداع دور في توفير حلول للنزاعات والتي بدأت بالانتشار، بالإضافة إلى أن الإبداع يمكّن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

كما ويمكن القول بأن أهمية الإبداع وحاجة المنظمات له ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعلومة وثورة المعلومات، فإذا ما أرادت أي منظمة التميز أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية.

ثانياً: أنواع الإبداع

هناك أنواع عديدة للإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير وتصنيفات متعددة، إذ أنه من الممكن استخدام هذه التصنيفات كدرجات (الجدة والخلقية والمخاطرة)، وكما يمكن أيضاً جمع الإبداعات في تصنيفات وفق للتغيرات التي تتطوي عليها ضمناً، أو اعتماداً على كلفتها أو منفعتها وهذه بعض أنواع الإبداع:

1- الإبداع من حيث مصدر القرار والفكرة²:

قد يرجع الإبداع للفرد أو الجماعة، وقد يشمل المجال الفني (التكنولوجي)، الإداري، التسويقي والمالي وغيرها من مجالات العمل في المنظمات وينقسم إلى:

¹ منار إبراهيم عيد القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، ص 42-43.

² طارق عبد الحميد السامرائي، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 53-54.

أ- من حيث مصدر القرار (فرد، جماعة):

تصنف الإبداعات على أساس الدرجة التي يستطيع فيها أعضاء الوحدة التنظيمية من المساهمة في قرار التبني إلى قرارات سلطة (AUTHORITY DECISION)، وقرارات جماعية (COLLECTIVE DECISION). ويؤكد روجرز وشوميكر "ROGERS & SHEOMAKER" أن تبني الإبداعات عن طريق قرارات السلطة تتم من خلال شخص ما، في موقع ترأس (سلطة) على أعضاء وحدة التبني. أما الإبداعات التي يتم تبنيها عن طريق القرارات الجماعية فعادة يشارك في هذا النوع من القرارات أعداد لا تحصى من أعضاء وحدة التبني في شكل من أشكال التصويت (VOLING) والافتراع (POLLING)، وبذلك سيحدد فيما إذا كان الإبداع سيتبنى أم لا، وغالبا ما تكون الإبداعات التي يتم تبنيها عن طريق قرارات السلطة أكثر احتمالية لعدم استمراريتها وتواصلها من تلك التي يتم تبنيها عن طريق القرارات الجماعية، والافتراض الذي يبرر ذلك هو جاذبية الطريقة الجماعية بالنسبة لأعضاء المنظمة، ومدى إسهامها في خلق الاندفاع والتشويق. هذا بالتالي يقلل من مقاومة التغيير ويخلق الالتزام بتنفيذ الإبداعات، بالإضافة إلى ذلك فإن "WILSON" يعتبرها حافزا لزيادة مقترحات الإبداع المقدمة من الأعضاء، خصوصا عندما ترافقها آليات التغذية العكسية الموثوقة، لتسهل بذلك الوعي والإدراك بالحاجة إلى الإبداع.

ب من حيث مصدر الاقتراحات (اداريين، تكنولوجيين):

يقدم "DAFT" تصنيفا للإبداعات حسب مصدر اقتراحها في المنظمة إلى إبداعات مصدرها إداريين (أي إبداعات الجوهر الإداري)، وإبداعات مصدرها الفنيين (مهندسين) أي الجوهر التقني، وعلى نحو يذهب "EVAN" إلا أنه يستعير تسمياته من مكونات الحاسبة الإلكترونية، فيعتبر المقترحات التي مصدرها الإداريين هي إبداعات برمجية (SOFTWARE)، أما المقترحات التقنية فهي إبداعات هيكلية (HARD WARE) ومصدرها الفنيين.

2- الإبداع من حيث مصدر المجال أو الموضوع¹:

أ- إبداع في الاهداف:

ويتضمن الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتي يجب تجديدها وتطويرها باستمرار، بحيث تجمع بين التحدي لقدرات المنظمة والعاملين، وبين الواقعية حتى يمكن تحقيقها.

ب- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي (الاداري):

ويتضمن (القواعد، الأدوات، الإجراءات، إعادة تصميم العمل، تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم)، وهو ما يجب تطويره وتحسينه حتى يتلائم مع ظروف المؤسسة وبيئتها وعمرها.

ج- إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة (فني):

ويتضمن انتاج منتجات وخدمات جديدة، وهذا للاستجابة للحاجات والرغبات المتطورة للزبائن.

¹ السلطان فهد بن صالح، التحديات الادارية في القرن الواحد والعشرين، مطابع الخالد للأوفست، 2004، ص16-17.

د- إبداع يرتبط بالعملية:

ويركز على الكفاءة والفاعلية وتطوير العمليات داخل المنظمة، مثل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.

هـ- إبداع يرتبط بخدمة الزبائن:

ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم، مما يضمن رضاهم وولاءهم للمنظمة.

هذا وقد قسم تايلور (F.TAYLOR) الإبداع إلى أنواع مختلفة وهي¹:

1- الإبداع التعبيري:

ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية في طرح الأفكار بطريقة مقنعة ومؤثرة، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

2- الإبداع الإنتاجي:

وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين.

3- الإبداع الاختراعي:

وهو ما يتعلق بتقديم أساليب جديدة، يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق هذا الدمج.

3- الإبداع التجديدي (الابتكاري):

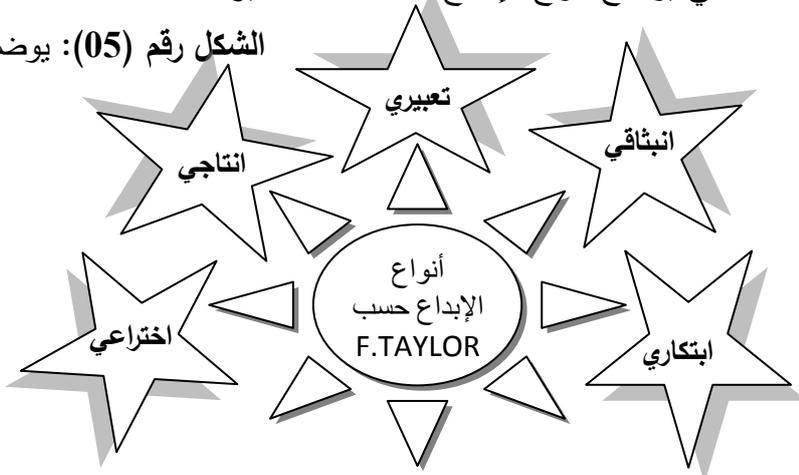
يقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة... الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار والنظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات.

4- الإبداع الانبثاقي:

وهو نادر الحدوث، لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراسات جديدة كل الجدة، لم يصل إليها أياً كان.

والشكل التالي يوضح أنواع الإبداع حسب هذا الأخير:

الشكل رقم (05): يوضح أنواع الإبداع حسب فريديريك تايلور



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أنواع الإبداع حسب F.TAYLOR

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة المعرفة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص53.

المبحث الثاني: ممارسة الإبداع في المنظمة

تعمل المنظمات في هذا العصر تحت ضل العديد من الظروف المتغيرة، مما يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال إيجاد حلول غير اعتيادية لهذه التحديات، وهذا يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى العاملين، لذا يجب على الإدارة تشجيع ممارسة الإبداع وإزالة العوائق التي تحول دون تفجير الطاقات الإبداعية، وسنتطرق في هذا المبحث بداية بمراحل الإبداع، نظرياته، مستوياته، وأخيرا مهارات الإبداع أو قدرات التفكير الإبداعية.

المطلب الأول: مراحل ممارسة الإبداع في المنظمة

هناك العديد من اقتراحات الكتاب والباحثين بشأن مراحل عملية الإبداع، لأنها تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، كما تراوحت الكتابات حولها، لكن توجد هناك أربع مراحل أساسية لعملية الإبداع وهي: الإعداد والتحضير، الترقب والبزوغ، البصيرة أو الاستبصار، الإثبات أو التحقق، وهذا شرح مفصل لها¹:

1- مرحلة الإعداد والتحضير

تعتبر هذه المرحلة أولية وضرورية، فكل عمل إبداعي يستلزم تحضيرا واعيا وقويا لفترة طويلة من الزمن، أما من يعتقدون أن الإبداع يحدث لبعض الأفراد الموهوبين دون الجهد منهم في الإعداد والتحضير، فإن ذلك يعتبر اعتقاد واهم، وتتم مرحلة الإعداد من قبل المبدع من خلال استقبال وجمع أي معلومات وأحداث مستجدة في البيئة الخارجية للمنظمة، كالتطورات المعرفية، العلمية، التكنولوجية والقانونية، التغيرات في سلوك المنافسين، الزبائن والمستهلكين، وهذا دون اهمال ما يحدث داخل المنظمة من مشاكل العمل والإدارة، فالعامل المبدع دائم الاطلاع واستقبال المعلومات الجديدة.

بعد استقبال كافة المعلومات المرتبطة بالمشكلة محل الدراسة، يبدأ الفرد المبدع في تحليلها قصد فهم وتحديد المشكلة بشكل دقيق، وهو ما يحتاج لجهد متواصل ودؤوب، ففهم المشكلة نصف حلها.

2- مرحلة الترقب والبزوغ:

تعتبر مرحلة الترقب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للمبدع من عناء المجهود الذهني، والذي بذل خلال فترة الإعداد والتحضير، وفي تلك الفترة لا يمكننا تحديد ماهية الأنشطة التي يقوم بها المبدع قطعيا أو بالتأكيد، ولكن ما يمكن تصوره أن المبدع في تلك الفترة إما أنه في حالة تفكير دائم في حل المشكلة التي قام بالإعداد والتحضير لها، أو أنه يوجه اهتماماته إلى اتجاه مخالف تماما وغير متصل بالمشكلة المحلية.

أما حالة البزوغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل، فقد تستغرق تلك المرحلة (لحظات، دقائق، أياما، شهورا، وحتى سنوات)، كما أن الحل قد يظهر فجأة في الوقت التي تكون فيه المشكلة أصبحت منسية.

¹ عبد الفتاح، محمود أحمد، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012- 2013، ص 22- 23.

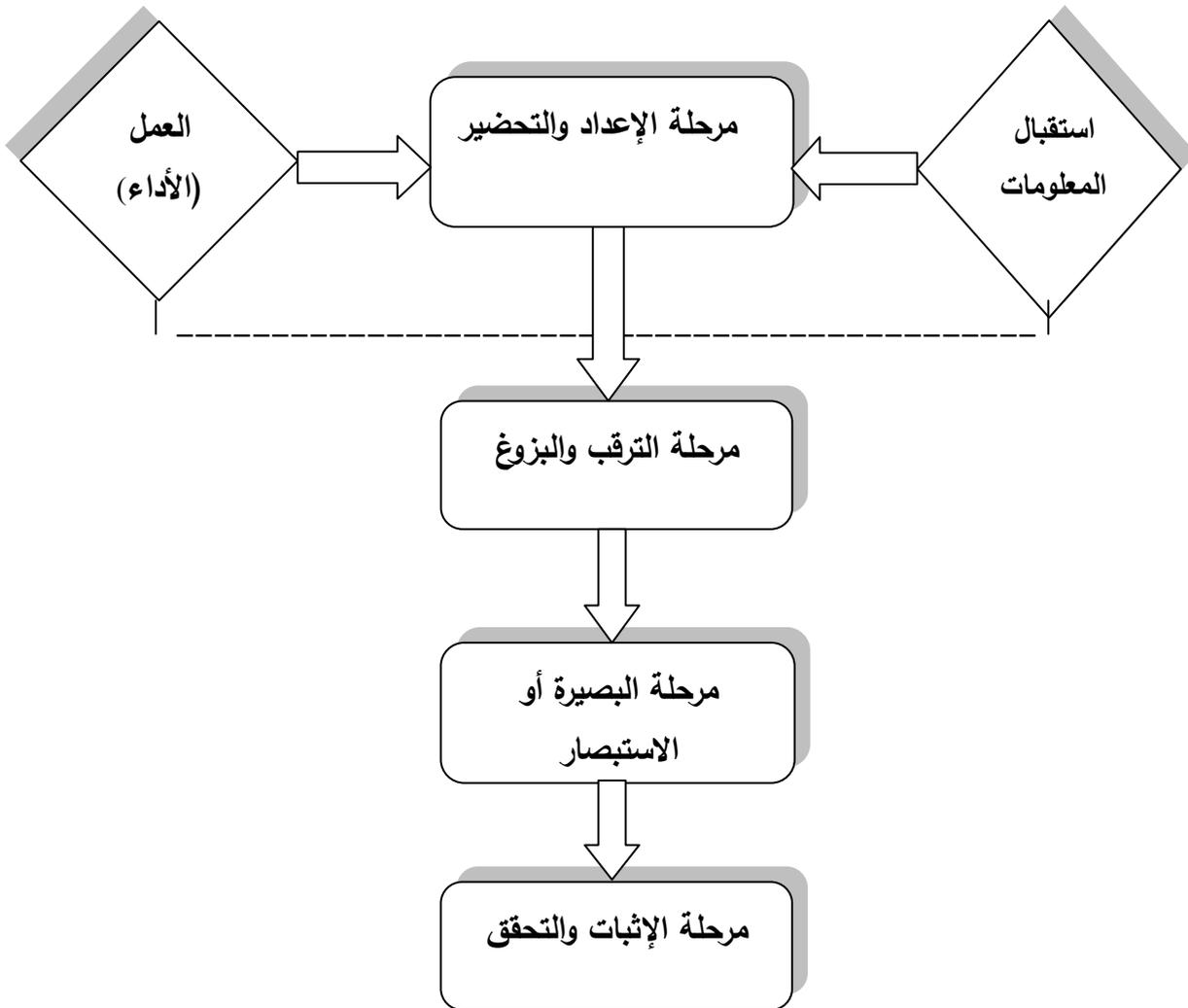
3- مرحلة البصيرة أو الاستبصار:

وفي هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته، حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة جلية، ويصبح واضحا كل ما كان غامضا ومبهما لديه، ويمكن تشبيه عملية الاستبصار بعملية البحث الضائع عن اسم نسيانه وبعد فترة من ترك هذا الأمر وإهماله إذا بهذا الاسم يحضر فجأة.

4- مرحلة الإثبات أو التحقق:

وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية، حيث يتم إخضاع الفكرة التي أصبحت واضحة جلية في مرحلة الاستبصار، للتحقق ومعرفة ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة، من حيث قابليتها للتطبيق الفعال في الواقع العملي¹، والشكل التالي يوضح مراحل عملية الإبداع:

الشكل رقم(06): يوضح مراحل العملية الإبداعية



المصدر: يتصرف من عبد الفتاح، محمود أحمد ، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، خبراء المجموع العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012- 2013، ص25.

¹ نفس المرجع السابق، ص24.

أما في الواقع العملي للإبداع، إذا سألنا المبدعين عن كيفية حصول الإبداع لديهم، أو ما هي المراحل الدقيقة لعملية الإبداع، سيسردون لنا تجاربهم الخاصة وهي قصص إبداعية رائعة تختلف من مبدع إلى آخر، فقصة أديسون مع اختراع الكهرباء تختلف عن قصة الرازي في دراسة آلاف الحالات المرضية حتى استطاع أن يضع تشخيصا دقيقا للأمراض، والقلقشندى أمضى أكثر من نصف حياته حتى وضع كتابه الموسوعي (صبح الأعشى في صناعة الإنشا)، وتاييلور الأب الأول للإدارة العلمية الحديثة، بدأ ميكانيكا بسيطا في شركة جنرال الكتريك، ولم يكن أبدا أستاذا جامعيا، بينما نظرياته لا تزال تدرس في جميع كليات الإدارة في العالم، حتى بل جيتس الذي بدأ مغامرته المايكروسوفتية على حاسوب تلميذ في الدروس الخصوصية، فحول وجه العالم بأسره إلى شاشة حاسوب باختراعه عائلة WINDOWS.

لذلك فالإبداع لا يتم في كثير الحالات وفق تسلسل عملية منطقية، ولا في العمق والأهمية لكل مرحلة، فالمراحل المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في غالبية الأوقات، كما أن الإبداع ليس دائما عملية منطقية أو عقلية توجهها المنظمة أو المجتمع بشكل روتيني، بل لا بد لعملية التوجيه أن تتحلى هي نفسها بالإبداع والتجديد، ففي كثير من الحالات تتوالد الأفكار الجديدة قبل ظهور المشكلة، وفي أماكن مختلفة ومتنوعة من الحياة.

إذن هذه المراحل ليست إلا مؤشرات (علامات) توضيحية تدريبية توضع على طريق الإبداع، تساعد الباحث والمبدع والمتعلم على تلمس هذا السر البشري، ولذلك يفضل أن يطلق عليها (ديناميات الإبداع) وليس مراحل الإبداع، إن أهم ما يمكن أن يقال هنا هو توفير الظروف المشجعة والمسيرة للإبداع¹.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع في المنظمة

سنتناول في هذا المطلب لأهم نظريات الإبداع في المنظمة، لأن هذه الأخيرة قدمت معالجات مختلفة حول الإبداع وتطرح صفات المنظمة والعوامل المؤثرة على الإبداع، وسيتم عرض هذه النظريات وفقا لتسلسلها التاريخي كالآتي²:

1- نظرية مارج وسايمون '1958' (James March and Herbert Simon):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به فعلا، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل أو حلول إبداعية جديدة، وتتم عملية الإبداع حسبها بعدة مراحل هي: ظهور فجوة في الأداء، عدم ارتياح للوضع القائم، البحث الواعي عن حلول جديدة، تحديد الحلول أو البدائل، وأخيرا اختيار الحل الإبداعي، وقد عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية مثل التغيير في الطلب أو تغيرات في البيئة الداخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

¹ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 295-296.

² أكثم عبد المجيد صرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، مؤته للبحوث والدراسات، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 2003، ص 203-204.

2- نظرية برنس وستولكر '1961' (Tom Burns and G.M. Stalker):

يعتبر برنس وستولكر أول من أكد أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات وغير فاعلة في حالات أخرى، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في خلق وتطبيق الإبداع في المنظمات، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، حيث يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها مما يسمح بتشجيع تطوير واستغلال الأفكار الإبداعية بشكل أكبر من الهيكل الآلي، وتعد هذه النظرية مماثلة لنظرية MARECH & SIMON، إلا أنها لا تشير إلى مراحل عملية الإبداع رغم أنها تطرقت إلى عوامل التغيير في التكنولوجيا والسوق والهيكل السياسية وعلاقات الإنتاج والاستهلاك كمؤثرات في ظهور الإبداع.

3- نظرية ويلسون '1966' (John Wilson):

وقد بين ولسون أن عملية الإبداع تهدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة، ولتحقيق ذلك، تمر بثلاثة مراحل هي: إدراك الحاجة للتغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، وهكذا يحدث الإبداع بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، كما افترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل السابقة متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام، البيروقراطية في الإدارة، والتنوع في نظام الحوافز، فكلما تعددت وتنوعت المهام، وكلما قلت الممارسات البيروقراطية والمهام الروتينية، سهل ذلك في إدراك الإبداع كنشاط جماعي وشجع على التعاون بين العاملين، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4- نظرية هارفي وميلز '1970' (Harvey, E. & Mills, R):

تمثل هذه النظرية نموذجا مطورا لما قدمه MARCH & SAIMON, BURNS & STALKER، ويفهم الإبداع هنا من خلال مدى استخدام المنظمة للحلول غير الروتينية-الإبداعية- وهو مطور عن مارج وسايمون لمعالجة مشاكلها أو ما يسمى (الحالات، والحلول)، حيث يصف هارفي ومايلز أنواع المشاكل التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها، ورتبت الحالات والحلول بالشكل التالي: فالمنظمة تستعمل حولا روتينية (تم استخدامها سابقا) لمعالجة حالات أو مشكلات روتينية (تم مواجهتها سابقا)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية (لم يتم استخدامها من قبل) لمعالجة المشاكل الغير روتينية أو (الاستثنائية).

ويتناول هارفي وميلز مجموعة من العوامل التي تؤثر على استعمال الحلول الإبداعية والروتينية مثل (حجم وعمر المنظمة، درجة المنافسة في السوق ودرجة التغيير التقني ودرجة الرسمية في الاتصالات)، فعندما تواجه المنظمة ضغوطا أو تهديدا من هذه العوامل فإنها غالبا ما تتطلب أسوبا أكثر إبداعا لمواجهتها¹.

5- نظرية هيج واين '1970' (Hage, J. & Aiken, M):

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في برامج المنظمة، مثل إضافة خدمات أو منتجات جديدة،

¹ طارق عبد الحميد السامرائي، مرجع سابق، ص 59-60.

وحددت مراحل الإبداع كالاتي: مرحلة التقييم، أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، مرحلة الإعداد، أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي، مرحلة التطبيق، أي البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة بفعل الروتينية أو أي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية)، أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد ومنها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، تقنية الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

6- نظرية زلتمان، دنكن، هولبك'1973'(Gerald Zaltman, Robert Duncan, Jonny Holbek):

تنظر هذه النظرية للإبداع على أنه عملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، وتعتبر على أن الإبداع هو فكرة أو ممارسة جديدة للوحدة التنظيمية التي تبناه، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية **HAGE AND AIKEN**، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلات التنظيمية التي تدفع للإبداع، حيث أضافوا لها متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراعات.

كما حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي: مرحلة البدء، وتتكون من ثلاث مراحل ثانوية وهي (وعي وإدراك الحاجة لحل إبداعي لمشكلة في المنظمة، عملية التوصل للإبداعات، قرار قبول الحل الإبداعي)، أما مرحلة التطبيق فتتكون بدورها من : مرحلة التطبيق تجريبي للإبداع على نحو محدود، ثم التطبيق المتواصل بعد أن يثبت الحل الإبداع جدواه).

المطلب الثالث: مستويات الإبداع في المنظمة

يعتبر علماء السلوك التنظيمي أنه توجد ثلاثة مستويات في المنظمة: الفرد، الجماعة، المنظمة ككل، ولذلك يحدث الإبداع كظاهرة تنظيمية، بدوره في هذه المستويات الثلاث، وهو ما سنتناوله في العناصر التالية:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

إنه عبارة عن مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الابتكار، حيث اختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول ما إذا كان فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة، أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي¹:

أ- المعرفة:

وهي مجموع ما تعلمه واكتسبه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، ومعايشته للأحداث والأعمال...إلخ، فهذا الرصيد المتراكم يعتبر مخزن ومنبع الأفكار والحلول الإبداعية، وإذا كانت المعرفة هي عبارة عن معلومات ممزوجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها لتمكين العاملين من ابتكار حلول جديدة، فإنها تعتبر - أي المعرفة - مرتكز نشاطات المنظمات والأساس في عمليات اتخاذ القرارات والتنبؤ والتخطيط.

¹ عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملقى دولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص11.

ب- التعليم:

ويقصد به اكتساب الفرد القدرة على مواجهة المسائل واكتشاف مناهج لحلها، وتعليم مهارات التفكير وتهيئة الفرص المثيرة له أمران في غاية الأهمية في تنمية الإبداع، لذا ينبغي أن يكون تعليم مهارات التفكير هدفاً رئيساً لمؤسسات التربية والتعليم الجامعي والتكوين المهني.

ج- الذكاء:

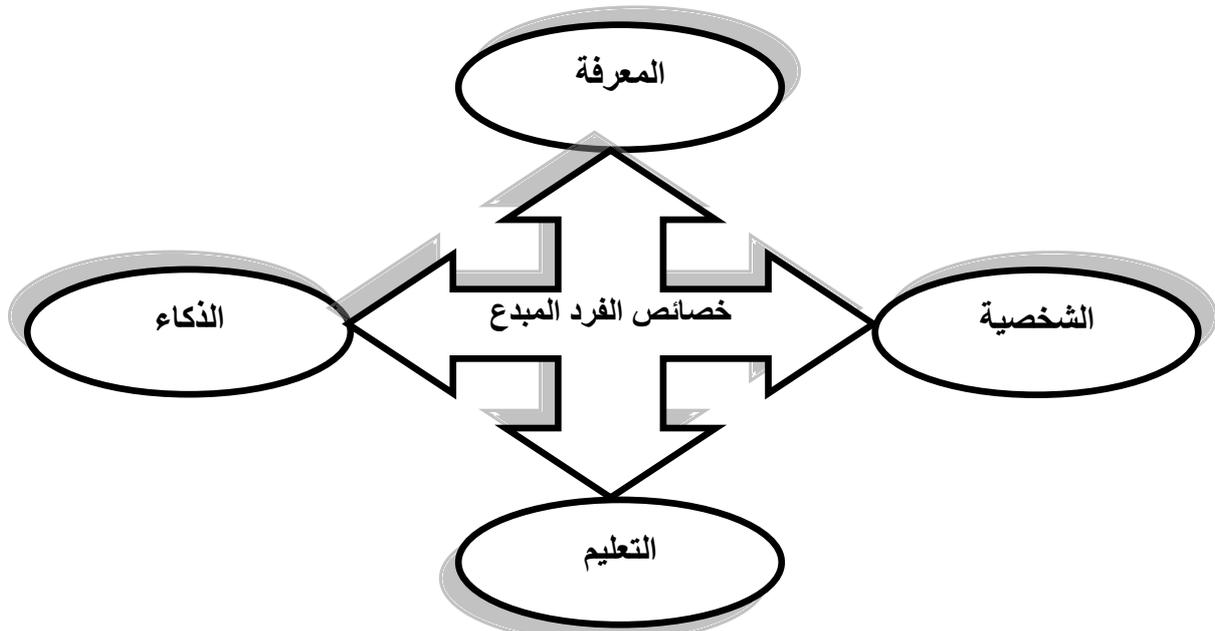
وهو تمتع الفرد بالقدرة التفكيرية على تكوين علاقات جديدة، مجردة ومرنة بين الأشياء، وإعادة ترتيب ما يعرفه وما يملكه من معلومات بطريقة تقود لمعرفة ما لا يعرفه، ويسمى هذا بالذكاء الأساسي أو العقلي، ويقابله الذكاء العاطفي أو الوجداني، وهو يتعلق بفهم الفرد لعواطفه ومشاعره والتحكم بها، والقدرة على الفهم والتعامل الذكي مع عواطف ومشاعر الآخرين للتأثير فيهم بالشكل الإيجابي.

د- الشخصية:

الأشخاص المبدعون يتميزون بدافعية قوية وطاقة عالية على المثابرة في العمل وميل واسع للاطلاع، يظهر في الرغبة بالمعرفة وتجميع المعلومات ويعزز عبر النجاح بهذه المعرفة فهناك دافعية خارجية ثانوية تمتلك مصدرها من الظروف الخارجية لعملية الإبداع: الرغبة في الحصول على لقب ما، أو على تميز ما، أو على مكانة اجتماعية، لكن تبقى الدوافع الداخلية للمبدع هي من تؤدي دوراً حاسماً في عملية الإبداع، إذ تنطلق من الداخل من هدف مرسوم يظهر في الرغبة في البحث والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الوقائع وإعطاء الأفكار الجديدة، وهكذا يتضح أن الإبداع حصيلة عوامل مختلفة ذاتية واجتماعية وبيولوجية وتربوية ونفسية تسهم كلها بأدوار متفاوتة وتتفاعل لتشكل الشخصية المبدعة، إلا أنه وبشكل عام، تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

والشكل التالي يوضح بعض خصائص الفرد المبدع

الشكل رقم (07): يوضح خصائص الفرد المبدع



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على خصائص الفرد المبدع.

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً، بالعوامل الآتية¹:

أ- المشاركة والتعاون:

بما أن المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي تنمي الإبداع، لذا فإن توفير البيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، يعززان الإبداع الناجح، وتعتبر الثقة المتبادلة بين العاملين في جميع المستويات، أكثر العوامل المؤثرة في بناء فرق عمل بروح جماعية، حيث تستطيع مشاركة المعرفة والمعلومات والأفكار وتبادلها، وهو ما يشجع الإبداع.

ب- الرؤية والرسالة:

الرؤية هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة إلى تحقيقه، أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة، أما الرسالة فهي بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها، وحينما تتضح أمام العاملين الرؤية والرسالة، فإنهم يستطيعون رؤية التحديات التي تواجههم من منظور أعلى في إطار الرؤية والصورة الكلية للمنظمة، ومن ثم تصبح العمليات الأخرى مثل تحديد الأهداف وتقرير الأولويات والتخطيط والتنفيذ أكثر اتساقاً واتفاقاً مع رسالة المنظمة ومستقبلها المطلوب (الذي هو رؤيتها)، ومعه تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ج- الالتزام بالتميز في الأداء:

نعني بالتميز الجهد والأداء الفعال الذي يجعل المرء ينفرد ويبرز على الآخرين، ويتفوق عليهم في عمله وأدائه لواجباته الوظيفية والمهنية، ومن الواضح أن الأداء لا يكون متميزاً إلا إذا احتوى قدراً من الابتكار والإبداع، لذا على المنظمات إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات وأساليب العمل، والعمل على تجديدها بشكل مستمر،

3- الإبداع على مستوى المنظمة:

الإبداع على مستوى المنظمات هو حصيلة الإبداع لنظام اقتصادي معقد، يعمل بدلالة الإبداع الفردي والإبداع الجماعي و المؤثرات السياقية (التنظيمية) الداخلية، بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية، ويشير الإبداع عند هذا المستوى إلى المنظمات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن القول أن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، أو محددة سابقاً، وهو التعريف التي تم تحديده حسب المشروع الأوروبي الذي قاده جامعة يورن الإيطالية، ووفقاً لذلك لا يتحدد الإبداع بمدخلات

¹ النجار، فايز وآخرون، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010، ص 275.

النظام فحسب (الأفراد، الجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضا كإدارة الإبداع و السياق الإبداعي والظروف التي يجري فيها الإبداع¹.

تتصف هذه المنظمات المبدعة بما يأتي²:

✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحيانا، فالمنظمات المبدعة تسمح بالفشل لأنه مصدر من مصادر التعلم والتدريب، وكما قال توماس أديسون: لن أقول اني فشلت ألف مرة، ولكنني اكتشفت أن هناك ألف طريقة تؤدي إلى الفشل؛

✓ وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين، فهناك العديد من الطرق والأدوات المتاحة أمام المنظمة لدعم الإبداع، وما عليها إلا إيجاد التوليفة الملائمة لظروفها من هذه الأساليب؛

✓ مشاركة العاملين في القرارات من خلال تشجيعهم على طرح مقترحاتهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم عند تنفيذها؛

✓ التوجه بالقيم وتطوير مبادئ وأخلاقيات العمل، مع تعريفها لجميع العاملين، وحثهم على تطبيقها، ومن أبرز القيم التي على المنظمات ممارستها قولاً وعملاً: العدالة والتجرد من الانحياز، الصدق والتعامل بالثقة، الالتزام بالجودة وإتقان العمل، المراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، وهي لها أساس تنظيم السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استثارة الهمم وتفجير الطاقات الإبداعية؛

✓ البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد مستويات الوحدات الإدارية، وهو ما يسمح للعاملين بنقل مقترحاتهم وأفكارهم بسرعة للإدارة العليا، مما يسمح باستغلال الفرص وحل المشكلات فور ظهورها؛

✓ تشجيع الاستقلالية والمبادرة وتفويض في الصلاحيات للعاملين أثناء أداء المهام، وفي ذات الوقت المزج بين الحزم واللين كتوجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يجب التهاون في تطبيقها.

المطلب الرابع: مهارات الإبداع

القدرات الإبداعية أو مهارات التفكير الإبداعي هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، وهي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

1- الطلاقة (FLUENCY):

تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل، الحلول، المترادفات، الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، مع السرعة والسهولة في توليدها، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية للمعلومات، الخبرات، أو المفاهيم التي سبق تعلمها³.

¹ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009، ص264-266.

² محمد بن عامر النتيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في مستوى الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص29.

³ أمل داود سليم، أنوار فاضل عبد الوهاب شواك، المهارات الإبداعية في حل المشكلات البيئية لدى طفل الروضة، مجلة كلية التربية للبنات، قسم رياض الأطفال، المجلد الخامس والعشرون، العدد الرابع، 2014، ص915.

وقد التوصل الباحثون إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العملي لها وهي كالآتي¹:

أ- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات:

هي القدرة السريعة على إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية المنطوقة واستحضارها بصورة تناسب، مثل كتابة أكبر عدد ممكن من الكلمات تبدأ بحرف (س).

ب- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني:

هي القدرة على التوصل إلى عدد كبير من الأفكار في وقت محدد، وذلك بصرف النظر عن نوع هذه الأفكار أو مستوياتها أو جوانب الجودة فيها، مثل ذكر كل النتائج المترتبة على عدم استخدام مهارات الإبداع عند العاملين في المنظمة.

ج- طلاقة الأشكال:

هي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات، أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري، مثل أرسم أكبر عدد ممكن من الأشكال باستخدام (المثلث، الدائرة، الخط المستقيم).

2- المرونة (FLEXIBILITY)²:

ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها، ويمكن تعريف المرونة بأنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، ومن أمثلة المرونة: سياسة الإثراء الوظيفي، والتي تعني إعطاء الموظفين المزيد من المسؤولية، والاستقلالية والسيطرة على عملهم، وسياسة الإثراء الوظيفي لا تعني توسيع فرص العمل، والتناوب وظائف مختلفة، كما أنها ليست الزيادة في مضمون عمل الموظفين، ولكنها الزيادة مضمون العمل الرأسي، أي تحميل العاملين المزيد من المهام والمسؤوليات الأكبر، ومنحهم درجة عالية من الحكم الذاتي والإدارة الذاتية، وكذلك الرقابة على أدائهم الوظيفي بما يحقق صالح العمل، ويشبع حاجة إثبات الذات عندهم، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

أ- المرونة التكيفية:

ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى (الجمود الذهني)، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب- المرونة التلقائية:

وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، ويتضح مما سبق أن عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار، بينما عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها.

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 124-125.

² الصيرفي، محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2003، ص 18.

3- الأصالة (ORIGINALITY)¹:

وهي القدرة على إنتاج عدد من الأفكار خلال فترة زمنية محددة وذات ارتباطات غير مباشرة بالموقف المثير، على أن تتصف تلك الأفكار بالمهارة، وعدم الشبوع، وكذلك الندرة من الناحية الإحصائية، أي قليلة التكرار داخل مجموعة الأفراد التي ينتمي إليها الفرد، كما يجب أن تكون هذه الأفكار جديدة وبعيدة الاحتمال، وتظهر الأصالة على شكل استجابة جديدة غير عادية ونادرة تنبع من الفرد ذاته، ويرى جيلفورد **J.P. GUILFORD**، أن الأصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف، فالمقصود بالجديد أن يكون الشيء جديدا بالنسبة لصاحبها.

4- الحساسية بالمشكلات (SENSITIVITY TO PROBLEM)²:

يعد الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني هذا الأخير رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، والأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسًا مرهفًا، وبذلك فإن الحساسية بالمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسينات عليها.

5- القدرة على التحليل (ANALYTICAL ABILITY)³:

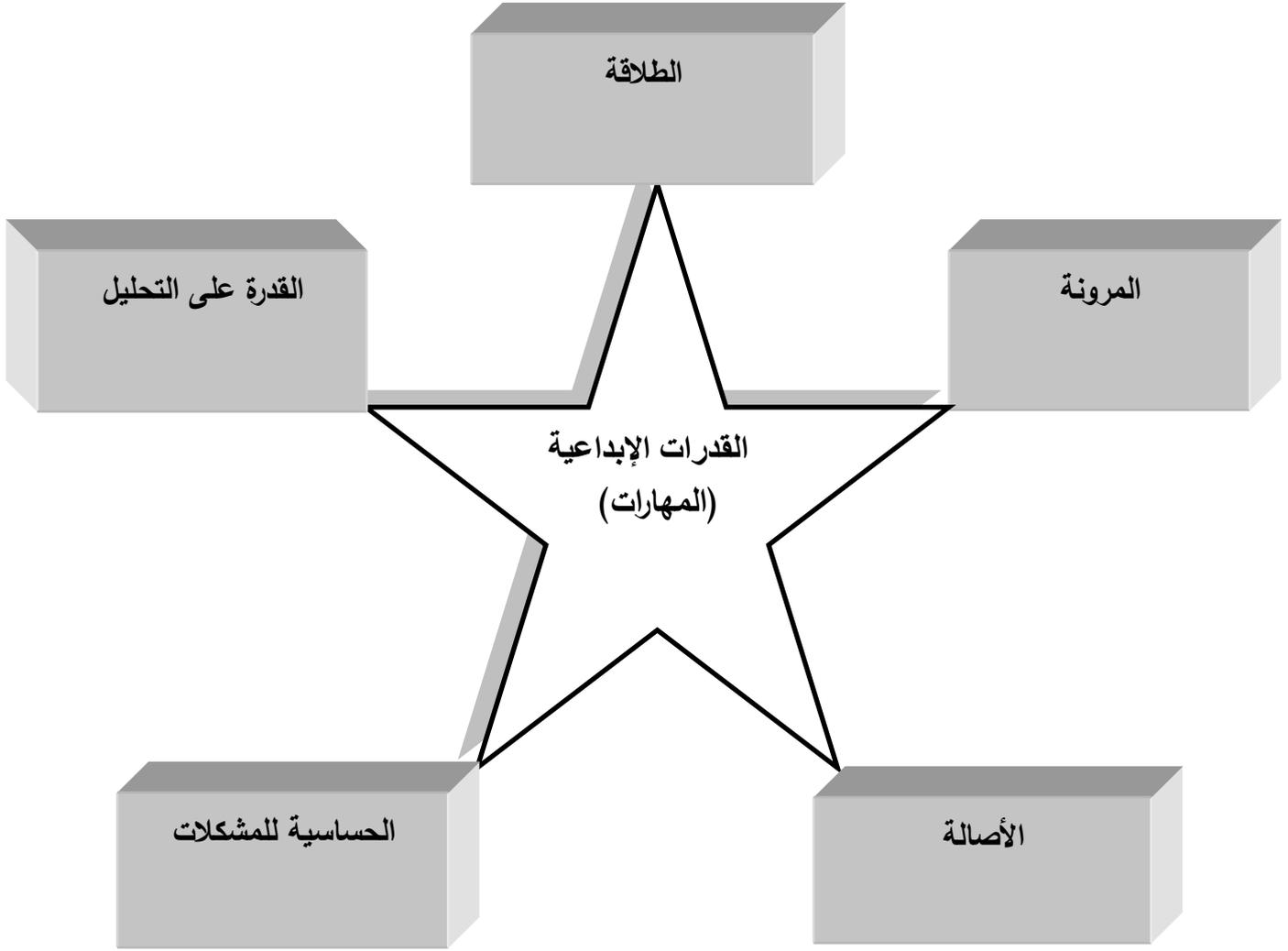
يمتاز المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمها، واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وإملاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، والفرد الذي يمتلك مهارة التحليل، يستطيع أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططًا بسيطًا لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي كونه عمليًا. والشكل التالي يوضح مهارات أو قدرات التفكير الإبداعية:

¹ سهام مطشر الكعبي، الإبداع المفهوم- الأبعاد- المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ست وثلاثون، جامعة بغداد، 2013، ص14.

² علي فلاح الظلاعين، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص28.

³ حاتم علي حسن الرضا، الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص37.

الشكل رقم(08): القدرات الإبداعية (المهارات)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على قدرات التفكير الإبداعية.

المبحث الثالث: تنمية الإبداع وعلاقته بالقيادة التحويلية

لم ينظر للإبداع كموهبة فطرية في الإنسان، بل مهارة يمكن تعلمها وتطويرها، وقد تم اقتراح وتطبيق العديد من الأساليب لتنمية الإبداع في المنظمات، رغم أنه تواجهها الكثير من العوائق والصعوبات في تفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، وهنا يقع على عاتق القيادة توفير البيئة والظروف الملائمة للإبداع، وسنتناول في هذا المبحث كيف يتم تشجيع عملية الإبداع داخل المنظمة، أساليب تنميته وأدواته، معوقاته، وأخيرا علاقته بالقيادة التحويلية.

المطلب الأول: تشجيع العاملين على الإبداع داخل المنظمة

يجب على كل منظمة القيام بتوفير البيئة الملائمة لتطوير وتنمية الإبداع، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع العاملين عمالها، وذلك من أجل بث فيهم روح العمل الجماعي واكتشاف قدراتهم الإبداعية، من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات ومواهب تفيد المنظمة من تحقيق ما تطمح إليه من أهداف تضمن لها البقاء والمنافسة، وهذه بعض الطرق التي قد تجعل الأفراد يبدعون في الأعمال المطلوب منهم إنجازها¹:

1- تدريب العاملين:

التدريب عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة، لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنطق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال².

ويسمح التدريب بإكساب الأفراد المعارف والمهارات الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام طرق ووسائل جديدة في العمل، أو استخدام نفس الطرق والوسائل بطرق أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات هؤلاء الأفراد نحو العمل، العاملين الآخرين والمنظمة في الاتجاه الإيجابي.

إن تطوير أي منظمة يعتمد أساسا على التعليم والتدريب، والهدف من ذلك هو مساعدة العاملين على التآلف مع عملية الإبداع وتدعيم قدراتهم، وتوجيه قدرتهم الإبداعية نحو خدمة أهداف المنظمة، وينبغي أن يشمل التدريب فهم سمات الإبداع، حتى يمكن إدراك عناصره المتمثلة في المعرفة والأداء والتحليل، كما ينبغي أن يشمل التدريب أيضا الخبرة بإجراء الأبحاث والأداء بمجموعات عناصر الحلول الإبداعية، ويمكن أن يتم التدريب ببساطة بوضع المتدربين في بيئة مبرمجة وعرض أهداف التعليم عليهم لإعطائهم المزيد من الحرية، ويجب أن يكون التدريب أسلوبا إبداعيا في حد ذاته.

كما يجب على المنظمة وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع، وقياس فعالية التدريب بناء على عدد الإبداعات وحجمها والتأثير المالي.

¹ خراز الأخضر، مرجع سابق، ص55-56.

² ميلود زيد الخير، بن برطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي، 2011، ص3، من الموقع الإلكتروني <http://iefpedia.com/arab/wp-content/.../زيد-الخير.doc> يوم الاطلاع 2015/03/06.

2- تقدير ومكافأة المبدعين:

يعتمد تدعيم مبادرات الإبداع على النجاح المستمر للعمليات والإثارة عند القيام بالعمل الإبداعي، وانشغال كل فرد بالإبداع، ولتحقيق التقدم في الإبداع لا بد من الاعتراف بأن إعلان النجاح يعادل في أهميته فهم الإخفاق، وعندما يصبح الإبداع والمخاطرة من المبادئ الأساسية للمنظمة فلا بد من اجراءات لتقدير ومكافأة المبدعين، ويمكن أن يتمثل التقدير ببساطة في كلمة (شكرا)، أو من خلال عمل مأدبة، أو الإعلان في جريدة محلية، أو تقديم حوافز مادية... إلخ، بخلاف قيمة أو نوع التقدير.

تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع، فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة، كما أن الحوافز المعنوية : تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه¹.

3- فرق العمل الإبداعية:

يعتبر العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فرق العمل في المنظمة، من أهم الوسائل المحفزة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة، لذا أصبحت فرق العمل ضرورة للإبداع، لأنها توفر فرصاً أفضل لتوليفات الأشياء والأفكار من بين المجالات والاختصاصات المختلفة، كما أنها تحقق المدخل التزامني في عمليات التطوير من الفكرة إلى المنتج إلى السوق، كما أن الفريق هو أساس تقاسم المعلومات، وحتى تنجح فرق وجماعات العمل في تقديم أفكار وحلول إبداعية يجب اختيار الفريق من الأعضاء المبدعين، كما يجب أن تكون لهم مهارات وخلفيات ثقافية ومهنية متنوعة ومختلفة.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات تنمية الإبداع في المنظمة

إن أساليب تنمية الإبداع في المنظمات أصبحت أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تريد النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية فقط، أي تحقق الأهداف المسطرة بأقل الموارد، وإنما تكون لها أساليب وأدوات تجعلها تتفوق على منافسيها، وتكون لها سمات مميزة عن باقي المنظمات الأخرى وتجعلها دائماً في الريادة، وهذه بعض الأساليب التي تنمي العملية الإبداعية في المنظمات:

¹ منور أوسرير، زهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي، 2011، ص14، من الموقع الإلكتروني -iefpedia.com/arab/wp-content/.../06/أوسرير.doc، يوم الاطلاع 2015/03/06.

أولاً: أساليب تنمية الإبداع في المنظمة

- هناك العديد من الأساليب لتنمية الإبداع والتي أسفرت عنها الدراسات السابقة في مجال رعاية الموهوبين والمبدعين والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي¹:
- ✓ دعم وتشجيع الأفراد على طرح آرائهم وأفكارهم وعلى طرح الأسئلة المتنوعة حتى وإن كانت أسئلة غريبة، والسماح لهم بتجريب أفكارهم ومقترحاتهم، وذلك من دون خوف من العقاب حتى عند الفشل، لأن الفشل طريق للتعلم واكتساب الخبرات؛
 - ✓ ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها، فالتفكير مهارة تنمو من خلال التدريب والتطبيق.
 - ✓ وضع هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير، وديموقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين، وهذا يتضمن تشجيع التفكير الاستراتيجي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والمدراء؛
 - ✓ الاعتراف بالفروقات الفردية في المنظمات، فالعاملين يختلفون في القدرات العقلية، البدنية والسلوكية، وهو ما يؤدي إلى تنوع مجالات ومستويات الإبداع لديهم، لذا على المنظمة الاستفادة من كل عامل في المجال الذي يستطيع الإبداع فيه؛
 - ✓ وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى بحث وتحليل الفرص والقيود في بيئة المنظمة، حتى تتمكن من التكيف مع المتغيرات والمستجدات؛
 - ✓ زيادة التوعية نحو بيئة الأعمال بحيث ينظر إلى المؤسسة كجزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا.
 - ✓ وحسب الدكتور **مصطفى محمود أبو بكر**، يتطلب تنمية مهارات القدرة على الإبداع أن تضع المنظمة نظاماً متكاملًا يشتمل على أساليب وأدوات عملية دقيقة للتعرف على استعدادات الأفراد وإمكانياتهم للإبداع، وتتمثل هذه الأساليب والأدوات في²:
 - ✓ تحليل الدرجات العلمية التي يحصل عليها الفرد في سنوات الدراسة عامة والسنوات النهائية بصفة خاصة والاسترشاد منها على اهتمامات الفرد واستعداداته ومدى توفر إمكانيات التفكير الإبداعي؛
 - ✓ استخدام مقاييس الذكاء لقياس المستوى الذهني والعقلي لدى الفرد، وقدرته على اكتساب المعرفة ومرونته الذهنية وقدرته على التفكير غير التقليدي؛
 - ✓ استخدام مقاييس المهارات والقدرات للتعرف على مجالات التميز لدى الفرد في مهارات دراسة الظواهر وتحليل المواقف وتوصيف العلاقات والاتجاهات والتوصل إلى حلول قد تبدو في البداية أنها بعيدة جدا عن جوهر المشكلة وجوانبها؛

¹ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص151-152.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2006، ص196-197.

✓ استخدام قوائم الصفات أو الخصائص السلوكية والتي من خلالها يتم التعرف على مواضع التميز الذهني أو العقلي أو السلوكي لدى الفرد ومنها الاستعدادات والقدرات الابتكارية والإبداعية ويمكن استخدام هذه القوائم للتعرف على صفات أخرى لدى الفرد ذات علاقة بمهارات الابتكار والإبداع لدى الفرد، ومن هذه الصفات (صفات الاطلاع والاستيعاب والتحصيل، صفات التعلم والاكساب، صفات التأثير والإقناع واكتساب ثقة الآخرين، صفات القيادة والتوجيه... إلخ)؛

✓ تحليل الممارسات العقلية للفرد وسلوكياته في عدد متنوع من المواقف والحالات وتقدير الأطراف ذوي العلاقة (الزملاء - المرؤوسين - الأصدقاء - الأقارب)؛

✓ تحليل الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد وتقييمها وفق مقياس علمي يتضمن أسس وأدوات معيارية معتمدة تشتمل (دوافع الفكرة والمقترح، الجهد والعبء الذي نتج عنه الفكرة أو المقترح، المنافع الحقيقية من تطبيق الفكرة أو المقترح، نوعية المستفيدين ومستوى الاستفادة من الفكرة أو المقترح).

ثانياً: أدوات تنمية الإبداع في المنظمة

إضافة إلى الأساليب السابقة الذكر هناك أيضاً مجموعة من الأدوات ذات التفكير الجماعي التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلائم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ونذكر منها¹:

1- العصف الذهني (BRAINSTORMING):

وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية، وبعد تحديد الموضوع، يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آراءهم بكل حرية وبدون تخوف من النقد أو التقييم الأولي للفكرة، فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة، حيث قد تصل إلى 200 فكرة في الساعة بالنسبة للحلقات الناجحة، ويتم تقبل وجمع كل الأفكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقيم ويستخرج منها الأفكار القابلة للإنجاز. ويكون من خلال²:

✓ تجنب نقد أي فكرة، لأن النقد قد يجعل الأعضاء يتخوفون من طرح مقترحاتهم لحل المشكلة خوفاً من النقد، الذي قد يعتبرونه تشكيكاً في قدراتهم وطعناً في مهاراتهم؛

✓ تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار، لهذا يجب أخذ الوقت الكافي في التفكير والبحث والتقصي للوصول لحلول متنوعة للمشكلة؛

✓ العمل على تنمية الأفكار، لأن أي فكرة تولد فكرة أخرى، فلا يجب الاستهانة بأي فكرة مهما كانت بسيطة، لأنه قد تكون مصدر الهام للآخرين في بناء أفكار جديدة.

¹ عطية خلف الموسوي، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 66-67.

² نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، ص 55.

2- حلقات الجودة (QUALITY CIRCLES):

هي أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيًا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف¹. حلقة الجودة هي فريق يتكون في العادة من 6 إلى 12 فرد، يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة، لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام، واقتراح التجديدات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة.

3- أسلوب دلفي (DELPHI):

وفقا لهذا الأسلوب، يتم طرح المشكلة على مجموعة من الخبراء بشكل منفرد في شكل استبيان مكتوب، ثم يتم تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم لحلها، بعدها يتم تصنيف وترتيب الحلول المقترحة من قبلهم، ثم يتم عرض هذه الحلول على نفس مجموعة الخبراء مرة ثانية لطلب حلول أخرى لم ترد في التصنيف الأول، وتتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل بالإجماع لأفضل الحلول للمشكلة، ومن مزايا طريقة دلفي أن كل خبير يستفيد من آراء الآخرين في اكتشاف حلول جديدة أو تغيير في موقفه الأصلي أو تدعيمه.

4- دفتر أو علبة الاقتراحات والأفكار (BOITE DES RECOMMANDATIONS):

هو نظام تقليدي قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك (دفتر، علبة، رسائل، بريد إلكتروني...)، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح، وكل اقتراح يثبت نجاحه، يكافؤ صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على أي شكل آخر يتم الاتفاق عليه.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع في المنظمة

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف عددا من الصعوبات (المعوقات)، التي يواجهها دعاة التغيير أيضا، ولذلك نجد أن الكثير من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ومنظمتهم لإبراز قدراتهم الإبداعية، الأمر الذي يجعلهم يهجرونها في أول فرصة تتاح لهم والذهاب إلى مجتمعات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم وطموحاتهم، وذلك يؤدي بالمجتمعات والمنظمات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقا عما يسمى بهجرة الأدمغة (BRAINADRAIN) كأحد عوامل التخلف ومن أهم معوقات الإبداع ما يلي²:

1- الافتقار إلى الخبرة الفنية:

لا تساعد هذه الأخيرة في توالد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة، وقد حدد فيدلر FEDLER في نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطرق تقليدية، وهذه الحلول تكون أقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق عملية التفكير الإبداعي.

¹ huberac Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité, , 2ème édition, édition maxima, Paris, 2001, P 39.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص 95-96.

ومما سبق يتضح أن الخبرة الفنية قد تكون سلاحاً ذو حدين، حيث أن الخبرة الفنية ضرورية لإيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل من ناحية أخرى يحتاج القادة إلى أن يدركوا أن الخبرة الفنية يمكن أن تجعلهم أو مرؤوسهم على استعداد لإقرار حلول قديمة لمشاكل جديدة.

2- مشاكل سوء تقييم المبدعين والأعمال الإبداعية:

حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار، يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تقيم، فمثلاً نجد أن العمال الذين يقدمون مقترحات لتحسين الجودة ويتحدثون عن هذه المقترحات، فإنهم ينتجون إبداعاً أقل من العمال الذين قدموا الاقتراحات المماثلة لكنهم لم يتحدثوا عنها، وعندما يكون لدى أعضاء جماعة العمل اعتقاد بتقييم عملهم في النهاية فيتولد لديهم اتجاه واضح وصريح للحكم والتقييم المبكر عندما يقومون بأداء أعمالهم.

إن هذا الاتجاه يؤدي إلى تخفيض عدد الحلول الابتكارية، فعندما يحكم أعضاء الجماعة على الأفكار التي قدموها فإن نوعين من الاختلال الوظيفي سوف يحدثهما:

الأول: يرفض أفراد الجماعة الإحباط الناتج عن عدم موافقة التقييم لحكمهم.

الثاني: التأثير السلبي على أفكارهم والناتج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين اتجاههم، خاصة الرؤساء والمقيمين.

3- طبيعة الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية:

حيث أكدت البحوث أن الأفراد يتجهون لتوليد مزيد من الحلول الإبداعية، عندما يتحدثون عن تأثير الدوافع الداخلية على الحلول المتولدة مثل: الضغوط الناتجة عن حل المشكلة نفسها، وهؤلاء الأفراد أفضل من الذين يتحدثون عن الدوافع الخارجية وتأثيرها على الحلول المتولدة مثل: نظم الأجور والتشجيع العام، وهكذا فالقادة ذوي الاستقلالية الأقل والإدراك والحرية الأقل يكونون أقل إبداعاً من الآخرين¹.

وكذلك نجد من معوقات الإبداع ما يلي²:

- ✓ الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة استقرار وقبل الوضع الراهن، وهذا يؤدي إلى الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- ✓ انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجدية واعتبارها مضيعة للوقت، عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- ✓ قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها، مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم العمل الإبداعي؛
- ✓ عدم وجود قيادة إدارية كفؤة (مؤهلة) حيث أن الإدارة تعتبر هي صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف وخلق التعاون، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت حاجز في وجه الإبداع لدى العاملين؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 97.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 109.

✓ الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلوا أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشوها معهم، وهذا يعود بشكل كبير إلى مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بالإبداع في المنظمة

إن تنمية وممارسة الإبداع في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة إلى سلوك حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلا من خلال وجود القيادة التي تسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، إذ أن المتخصص لأدبيات الإبداع والدراسات الميدانية في هذا المجال، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع، على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال¹:

✓ تشجيع العاملين على حل المشاكل والتصدي لها، وعدم انتظار تدخلات ومبادرات القيادات، كما يجب عرض الحلول ومناقشتها بشكل مفتوح أمامهم؛

✓ فسح المجال للعاملين كي يقوموا بوضع الأهداف، أو على الأقل يشاركوا في وضعها، وها يخلق فيهم الالتزام لتحقيقها؛

✓ السلوك العملي الذي يعظم الدافعية للإبداع لدى العاملين، فالقائد يجب أن يكون يكون مضرب المثل في تقديم أفكار وحلول جديدة، فمن الأهمية أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد، فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً، إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية، ويلتزم بالإجراءات الحرفية، ولا يلقي اهتماماً لما هو جديد؛

✓ لا يكفي في القائد الناجح أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أن يشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعه للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله منهم (المرؤوسين)، ومناقشتهم فيها وإبلاغ الآخرين بها وتطبيق الملائم منها، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة.

إن تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى (الفرد، جماعة، منظمة) يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة القادة التحويليين الذين يكرسون جهودهم لتوفير كافة الوسائل والموارد، وإتاحة جميع الفرص للعاملين وإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع على الإبداع، ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة، هذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات على أهمية دور القيادة نمطا وسلوكا على الإبداع.

¹ شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 41-42.

فيما يلي سنستعرض العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية كلا على حده¹:

1- الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي وإبداع العاملين:

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 ثقته 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، وبتيح لهم فرصة التفكير والتأمل، من خلال إتاحة الفرص للمشاركة وإبداء الرأي واتخاذ بعض القرارات.

ولأن القدرة على التأثير لا تتحقق إلا من خلال الإقناع، فإن قدرة القائد التحويلي على التأثير في مرؤوسيه جد مرتفعة، ذلك أن افتقاد الشخص إلى ميزة الإقناع غالبًا ما يكون حائلًا وعقبة في وجهه، لأنه يصعب عليه شرحها ونقلها إلى الآخرين، غير أن طبيعة القائد التحويلي المبنية بالأساس على التغيير ستكون مهونا ومندلا لصعوبة الإقناع والتأثير التي قد يواجهها القادة من الأنماط الأخرى².

2- الحفز الإلهامي وإبداع العاملين:

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، وبعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث أن تقديم القائد صورة واضحة، ومفنعة 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 العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين العاملين، تساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة، للوصول إلى اقتراحات وأفكار تتسم بالجدة والأصالة.

¹ حسني سعيد خلف، مرجع سابق، ص 47-48.

² شريف عمر، سعدية مزبان، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملحق حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 24-25 فيفري، 2015، ص 14.

ويرى كونجر أن القيادة التحويلية هي التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة، ومن خلال هذه الرؤية نلاحظ أن كونجر يرتقي بحاجات الموظفين التي يسعى القائد (باعتباره رمز المنظمة) إلى تحقيقها من مجرد حاجات فيزيولوجية وحاجات أمان، يسعى الموظف إلى تغطيتها من خلال المقابل المادي الذي يتلقاه نظير عمله بالمنظمة، إلى مستوى أرقى يتمثل في الحاجة إلى الإبداع وتحقيق الذات، وفي هذا الصدد يرى الهواري بأن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل¹.

3- الاستشارة الفكرية وإبداع العاملين:

تعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك العاملين وتأكيداً لمبدأ الثقة المتبادلة بين القائد وأتباعه، فالمشاركة تشعر العاملين 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 حائلاً 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 السلطات واتخاذ القرارات.

4- الاعتبار والاهتمام الفردي بإبداع العاملين:

تعود قدرة المنظمة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام، ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقيادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم.

وقد ذكر عدة باحثين أن للقائد التحويلي ثلاثة مهام أساسية هي: إدراك الحاجة للتغيير، خلق رؤية جديدة، تنفيذ وتأسيس التغيير، إن المتمعن في هذه المهام وفي طبيعة القادة التحويليين من جهة، والمتأمل في سمات المبدعين ومرتكزات عملية الإبداع من جهة أخرى يجد العديد من النقاط المشتركة، فالإبداع لا يخرج عن نقاط التغيير والتجديد والتطوير وهو تماماً ما يسعى القادة التحويليين لتحقيقه².

¹ نفس المرجع السابق، ص 14.

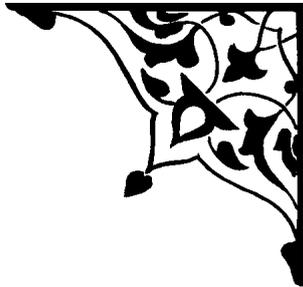
² نفس المرجع السابق، ص 14.

خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، حيث يسمح بتقديم العاملين لأفكار جديدة لمواجهة التغيرات والتحديات الحاصلة في بيئة الأعمال التي صارت شديدة التنافس، بالإضافة إلى متطلبات المستهلكين المتزايدة، ويسهم الإبداع بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، كما يزيد من بدائل معالجة المشكلات، وهو ما يجعله يشكل ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

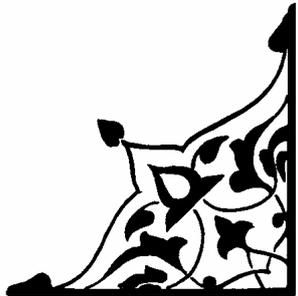
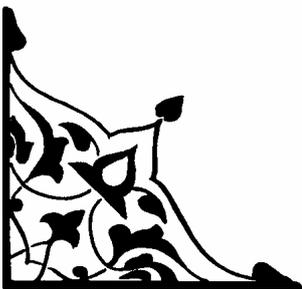
تؤدي القيادة دورا مهما في تنمية الإبداع من خلال تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لنمو روح الإبداع، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم الجديدة، ومنحهم المكافآت المادية والمعنوية على اكتشاف المشكلات واقتراح الحلول لها، وهذا يتطلب من القيادة الابتعاد عن أساليب التسيير التقليدية المبنية على التطبيق الحرفي للأوامر والإجراءات، إلى أسلوب القيادة التحويلية التي تشجع التغيير والتجديد.

تلعب القيادة التحويلية دور رئيسي في تحقيق إبداع العاملين، وذلك من خلال: سحر الشخصية الكارزمانية التي يتمتع بها القائد التحويلي، التحفيز الإلهامي للعاملين من خلال ضرب المثل والقوة الحسنة، استثارة العاملين لتقديم أفكار جديدة وتطبيق الجيد منها، إعطاء الاهتمام لحاجات العاملين في التطور والارتقاء، وعدم التمييز بينهم إلا على أساس الجهود التي يبذلونها.



الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة
الخيوط الملونة وحدة
- فيلبا - بركة



تمهيد

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري على الأبعاد الأساسية لمتغيرات البحث، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وهو جانب مهم لفهم واستيعاب الظواهر المدروسة، وحتى تكتمل معالجة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، نخصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية لتطبيق المفاهيم النظرية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الخيوط الملونة ببركة (ولاية باتنة)، وهذا لوقوعها في مقر إقامتنا، ولملاءمتها للموضوع المدروس، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

- (1) **المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.**
- (2) **المبحث الثاني: تقديم أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان).**
- (3) **المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.**

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

المبحث الأول: عرض لمركب الخيوط(الفتائل)الملونة- FILBA - بريكة

يعتبر مركب فيلبا لإنتاج الخيوط الملونة، من أهم المؤسسات الصناعية في بريكة (ولاية باتنة)، وبما أنه قد عرف عدة تغييرات تنظيمية منذ نشأته وحتى الآن، لذا سنحاول تقديم لمحة تاريخية عن المركب، وشرح لمهام مختلف الوحدات التنظيمية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

أولاً: التعريف بالشركة الأم

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX) في 1966/07/22، في إطار للنهضة الصناعية التي شهدتها البلاد في تلك الفترة، وبإقرار الوزاري القاضي بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية إلى عدة وحدات، تم تقسيم (SONITEX) إلى عدة وحدات تابعة لوزارة الصناعة الخفيفة، وفقاً للمرسوم رقم 82/394 المؤرخ في 1982/02/04، من بين هذه الوحدات، المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية (COTITEX)، التي تحتوي على إحدى عشرة مركب صناعي.

وفي تاريخ 1986/04/01، تم إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية النسيجية القطنية بتقسيمها إلى وحدات (مؤسسات)، من بينها مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية (COTITEX) باتنة، والتي تضم ثلاثة مركبات: (باتنة، قسنطينة، بريكة)¹.

إذن فقد نشأت مؤسسة الخيوط الملونة **FILBA** ببريكة، نتيجة انقسام المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX)، وذلك بسبب التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، بحيث تم تقسيمها إلى (17) وحدة على مستوى التراب الوطني، تختص في صناعة مختلف أنواع المنسوجات، بالإضافة لـ (7) وحدات أخرى خاصة بصناعة الألبسة العسكرية (تابعة للقطاع العسكري).

ثانياً: التعريف بالمركب الصناعي بريكة

إن المركب الصناعي ببريكة يعتبر أكبر مؤسسة وطنية لصناعة الخيوط الملونة، وينتج أجود خيوط في الجزائر وحتى في إفريقيا، فهو يتخصص في إنتاج الخيوط القطنية الملونة وإنتاجها يعتبر نصف مصنع يساعد في صناعة الأقمشة، وهو تابع لمؤسسة الصناعات النسيجية القطنية بباتنة، الذي انبثق في إطار المخطط الرباعي الثاني 1977/1974، بحيث تم لأجل إبرام عقد تأسيسي مع الشركة الفرنسية السويسرية والمسماة "آقاش ويلوا" وقد تم تشييده حسب مخطط الإنجاز التالي:

✓ تم إبرام العقد مع الشركة المكلفة في: 1977/09/28؛

✓ بدأت أشغال الإنجاز في: 1978/11/06؛

✓ بدأت الأشغال الحقيقية للورشة في: 1979/12/01؛

✓ تم استلام الهندسة المدنية في: مارس 1982؛

✓ بدأت التجارب في إنتاج الخيوط الملونة في: 1982/11/02؛

¹ وثائق مستلمة من رئيسة مركز التكوين لمؤسسة FILBA.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

✓ تم الاستلام المؤقت في : جوان 1983؛

✓ تم الاستلام النهائي في: جوان 1984.

وللعلم فإن تكلفة إنجاز المؤسسة قدرت بـ 893 مليون دج، وتجدر الإشارة بأن المركب يتربع على مساحة تقدر بـ 130320 متر مربع، ونظرا للتحويلات الاقتصادية التي شهدتها البلاد في التسعينات، والتي أنجر عنها عدة تغيرات، فقد تحول هذا المركب الضخم إلى مؤسسة اقتصادية، تحت تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية للخيوط الملونة بـ بريكة "FILBA" وذلك بتاريخ 1998/03/24 بأسهم رأس مالها 1668270.000 دج وعنوان: المنطقة الصناعية ص ب رقم 270 بريكة¹.

والآن أصبح مركب الخيوط الملونة شركة فرعية تابعة للشركة الأم في الجزائر العاصمة منذ 2011، أضيف إلى اسمها القديم " TEXALG "، وأصبح يطلق عليها:

(TEXALG الجزائرية للمنسوجات مركب الخيوط الملونة FILBA بريكة).

المطلب الثاني: الهيكل الإداري للمؤسسة.

لقد تم تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسة (FILBA) على أساس وظيفي، أي يتم جمع بين مختلف الوظائف التي تؤديها المؤسسة في نيابات مديرية، تجمع هذه النيابات تحت سلطة المديرية العامة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة يشمل الهيكل الإداري المكلف بالأنشطة الإدارية، والهيكل التقني المكلف بالأنشطة العملية.

وتعتبر الهيكلية الإدارية على درجة بالغة الأهمية داخل المؤسسة، فهي المكلفة بالتنظيم والتسيير، والرقابة والإشراف، وفيما يلي سنتعرف على مختلف مكونات الهيكل الإداري في مؤسسة FILBA ومهامها، وسنترم الهيكلية التقنية للمطلب الموالي

أولاً: أمانة المؤسسة

تعتبر أقرب هيئة إلى مدير المؤسسة، حيث تساعده في أداء مختلف وظائفه المتمثلة أساساً في توجيه سياسة المؤسسة فيما يخص الإنتاج وغيره من الأنشطة، ونظراً لمهام المدير فإن أمانة المؤسسة تقوم بدور الوساطة بين المدير ومختلف نيابات مديريات المؤسسة، كما أنها تتكلف ببعض العلاقات الخارجية حسب برنامج المدير المهني ويمكن إنجاز مهامها فيما يلي:

✓ بوصفها أمانة للمؤسسة فهي مكلفة بالمحافظة على أسرار المؤسسة المختلفة (أساليب تسييرية، إنتاجية، أرقام وإحصائيات حول نشاط المؤسسة... الخ)؛

✓ تسيير مختلف الاجتماعات داخل المؤسسة التي تتم بين المدير وممثلي العمال، أو مع رؤساء المصالح والبيانات، حيث تتكلف بتحضير جداول أعمال هذه الاجتماعات، وكذا تحرير محاضرها وتوصياتها وحفظها في الأرشيف؛

¹ وثائق مستلمة من رئيسة مركز التكوين لمؤسسة FILBA.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

- ✓ تسيير وضبط مواعيد المدير وبرنامج المهني وفقا لطلبه، واستقبال ضيوف المؤسسة والتكليف بتسيير نشاطهم داخل المؤسسة؛
- ✓ استقبال الاتصالات السلوكية وذلك من خلال التعامل مع موزع الهاتف، وتسيير علاقات المدير الخارجية من خلال تسيير مهماته خارج المؤسسة كضمان التنقل والمبيت، بالإضافة لتسيير بريد المؤسسة، فبعد أن تستقبل البريد وتحفظ بنسخ منه ليطلع عليها المدير، فتقوم بتسجيله ثم توجيهه وينقسم البريد الوارد إلى قسمين هما: بريد خاص يوجه إلى نيابة أو مصلحة بعينها، وبريد عام يخص كافة المصالح والنيابات؛
- ✓ تقوم الأمانة باستقبال تقارير دورية (شهرية، ثلاثية، سداسية، سنوية)، مرسله من طرف مختلف مصالح ونيابات المؤسسة لتقديم حصيلة نشاطاتها خلال تلك الفترة، إضافة إلى محاضر الجرد السنوي وغيرها من التقارير التي تستقبلها الأمانة لتوجيهها إلى المدير؛
- ✓ تقوم بنسخ مختلف الوثائق والملفات التي تطلبها نيابات ومصالح المؤسسة، من خلال ما سبق ذكره يتبين لنا الدور الهام الذي تلعبه الأمانة داخل المؤسسة من حيث كونها وسيطا فاعل بين المدير وجميع المستخدمين من جهة وبينه وبين مختلف الهيئات التي لها علاقة مع المؤسسة.

ثانيا: نيابة مديرية الموارد البشرية

- إن الوظيفة الأساسية لهذه النيابة هي الاهتمام بالعمال منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية إحالتهم على التقاعد كما تعمل على انتقاء اليد العاملة ذات الخبرة الواسعة بغرض العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بوضع سياسة ملائمة لتسيير المستخدمين وتضم هذه النيابة أربع مصالح وهي:
- 1- **مصلحة التكوين:** تتمثل مهمتها في تخطيط مخطط التكوين لكل سنة، وكذا الإشراف والمتابعة على تنفيذه، كما تعمل على دراسة احتياجات المؤسسة فيما يخص اليد العاملة.
 - 2- **مصلحة المستخدمين:** تقوم بكل ما يتعلق بالأمر الإداري المتعلقة بالمستخدمين (الموارد البشرية للمؤسسة)، سواء فيما يتعلق بتسيير الأجور، متابعة المسار المهني للعاملين.
 - 3- **مصلحة الوسائل العامة:** تسهر على نقل العمال، تنظيف المحيط، وتسيير وسائل النقل التابعة للمؤسسة، بالإضافة على جرد ومتابعة الأثاث والتجهيزات بمختلف أنواعها.
 - 4- **مصلحة المنازعات:** تمثل مهمته في التكفل بالنزاعات المرفوعة أمام هيئة المحكمة، سواء من طرف العمال أو أطراف خارجية، أو من طرف المؤسسة.

ثالثا: نيابة مديرية المحاسبة والمالية

- تعمل هذه النيابة على كيفية توجيه ممتلكات المؤسسة واستغلالها أحسن استغلال، وذلك بواسطة تسجيل العمليات المالية وفقا للنظام المحاسبي المالي، وصرف كل النفقات، ودراسة كل الفوارق في الأخيرة، وحساب سعر التكلفة الخاص بالمنتجات التي وصلت إلى المرحلة النهائية وتضم بدورها المصالح التالية¹:

¹ بناء على الوثائق المستلمة من رئيسة مركز التكوين لمؤسسة FILBA.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

- 1- **مصلحة المالية:** تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة بمبيعات المؤسسة عن طريق البنك، ومتابعة السيولة النقدية وتسيير أموال المؤسسة، والحفاظ عليها، ومراقبة كل العمليات المحاسبية اليومية، وتضمن تسيير كل العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية.
- 2- **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم بإعداد دفتر الأستاذ، وميزان المراجعة، والميزانية الختامية ومراقبة كل الوثائق المحاسبية قبل تدوينها محاسبيا... الخ.
- 3- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم بإيجاد سعر تكلفة الإنتاج التام أو الخدمة، وتحميل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، وتقوم بعملية التحليل المحاسبي لنتائج المحاسبة العامة، وتسهر على تحرير جداول الأعباء المباشرة وغير المباشرة وفقا لنتائج المحاسبة العامة.
- 4- **مصلحة الاستثمار:** تقوم بتسيير تشييدات المؤسسة (العقارات، المباني، آلات الإنتاج، السيارات والشاحنات)، حيث تقيم إهلاكاتها السنوية، كما تقوم بعملية جرد هذه الاستثمارات، ومعاينة حالتها ومكان تواجدها سنويا.

رابعا: نيابة مديرية التجارة والتموين

تكمن مهمة هذه النيابة في تزويد هذه المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والوسائل الضرورية للقيام بالعملية الإنتاجية، كما تقوم بتسيير المخزونات وتسويق المنتوجات، وهي المسؤولة على العمليات التجارية، وتضم هذه النيابة ثلاثة مصالح¹:

- 1- **مصلحة التموين:** تقوم هذه المصلحة بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من (مواد أولية، مواد كيميائية، قطع غيار)، وذلك من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية، حيث تقوم المصالح المعنية بالشراء بالتقدم بطلب شراء على مصلحة التموين التي تعين الموردين المعتادين لديها، إلا في حالة ما إذا تكون لطلب الشراء قيمة كبيرة فإنها تقوم بالاتصال بهؤلاء الموردين، وترسل لهم طلبات عروض (APPELS D'OFFRES) بالكمية والسعر، وبعد استلام العروض من الموردين تحرر المصلحة جدول مقارنة العروض (T.C.O) حسب درجة المعايير التالية (السعر، الجودة، آجال التسليم، خصائص التقنية، أدوات الدفع، وتقنيات التفاوض من طرف المورد). ويتم اختيار المورد الأفضل على ضوء ذلك، فترسل له المصلحة سند الطلبية من أجل مباشرة التسليم، أما التسديد فيتم الاتفاق عليه مسبقا، وعند استلام البضاعة يجب التحقق من مطابقتها كما ونوعا، ثم ترسل مع فاتورة الشراء، التي يحررها المورد إلى مصلحة تسيير المخزونات من أجل الاستلام الكمي، ومباشرة عملية التخزين، ويمكن الإشارة إلى أن الفرق بين المشتريات الداخلية والمشتريات الخارجية أن عمليات تسديد المشتريات الداخلية تتم بأدوات الدفع التقليدية (شيك، مؤشر شيك، نقد، أمر بالدفع، كمبيالة- تسديد لأجل-)، أما تسديد المشتريات الخارجية فيتم بالاعتماد المستندي، وتخضع المشتريات الخارجية لعملية التقييم حيث تدخل فيها المصاريف كالحقوق الجمركية، النقل، التأمين.
- 2- **مصلحة تسيير المخزونات:** إن وظيفة تسيير المخزونات هي تلك الآليات والطرق التي من شأنها التحكم في كل ما يتعلق بالمخزون من ظروف التخزين، والكميات اللازمة منه وحركته من أجل توفير سياسة تخزين

¹ وثائق مستلمة من رئيسة مركز التكوين لمؤسسة FILBA.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

فعالة وناجعة، وعليه لا تجد المؤسسة نفسها في حالة انقطاع في المخزون أو مخزون زائد عن الحاجة، وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة تسيير المخزونات تركز على اختيار آلية تسيير من طلب وشراء المخزون إلى غاية استهلاكه، وبالتالي سيتوفر لدى المؤسسة بواسطة هذه الآلية وسيلة تحكم تتمكن من خلالها تحديد الخلل في سياسة التخزين، فمهمة مصلحة تسيير المخزونات تبدأ عند استلامها للمشتريات من مصلحة التموين، حيث يتم استلامها كما ونوعا، ويتم تخزينها في المخازن التالية: مخزن المواد الأولية ويشمل القطن الطبيعي، القطن الاصطناعي، وفضلات القطن، أما مخزن المواد الكيميائية فيقوم بتخزين الملونات، المواد الكيميائية، المواد الثانوية، ومخزن التسويق الذي يتكفل بالمنتجات المصنعة، بالإضافة للمخزين السابقين نجد مخزن قطع الغيار، مخزن لوازم المكاتب، ومخزن المخاريط.

وتتقدم المصلحة المعنية بالشراء للمخازن، وتعطي لها وصل احتياج فتستلم منها البضاعة إضافة إلى ذلك وصل خروج، ومن مهام هذه المصلحة أنها تقوم بمتابعة حركة المخزون، وتقوم بعملية الجرد السنوي (تقوم المؤسسة بجرد مخزوناتها ماديا، وذلك من أجل إعادة فتح الحسابات في السنة المالية القادمة).

3- مصلحة التسويق: يعتبر التسويق العملية التي من شأنها أن تزيد من مبيعات المؤسسة، ومن هنا يمكن القول أن هذه المصلحة تعتبر الواجهة الأولى للتعامل مع الزبائن حيث تستلم الطلبات بطريقة مباشرة وتقوم بدراستها، ومحاولة تحقيقها في الآجال المحددة، بحيث يتقدم الزبون بطلبية للمصلحة بتعيين الرقم المتري واللون، والتي بدورها ترسلها إلى مصلحة البرمجة بعد الموافقة عليها، فيقوم الزبون بتسديد ما عليه من مستحقات وإدراج بيان التسديد (إيداع، شيك مؤشر، إذن بأمر... إلخ)، ويرسل هذا إلى مصلحة المالية للقيام بعملية التحصيل ثم تتابع المصلحة طلبات الزبائن في مختلف مراحل إنتاجها.

وعند التسليم في مخزن المواد النهائية، يحرر فرع (الفوترة) فاتورة بيع لزبون وترسل نسخة منها لمصلحة المحاسبة العامة، وما نلاحظه هو أن مهام هذه المصلحة انحصرت في عمليات البيع حتى إنها لا تقوم بتسيير احتياجات الزبائن، ولكن مع الخطوة التي اتخذتها المؤسسة من أجل الحصول على شهادة الجودة الشاملة فإن لهذه المصلحة عدة خطوات تقوم بها لإعادة هيكلة تسييرها في إطار إرضاء الزبائن.

المطلب الثالث: دراسة الهيكلية التقنية للمؤسسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الهياكل التي يكتسي نشاطها طبعاً تقنيا وهي:

أولاً: نيابة مديرية التقنية

تتمثل مهمتها في التخطيط، والمراقبة لكل العمليات الإنتاجية، وتشمل أربعة مصالح¹:

1- مصلحة الترتيب والتوجيه: تعمل من أجل رضا الزبون، حيث تستلم الطلبات الخاصة بالزبون من طرف مصلحة التسويق، وبعد دراستها ومراجعتها، تقوم بإنجاز مخطط سنوي للإنتاج. ولتحقيق هذا الإنتاج لابد من توفير مواد أولية (قطن، مواد كيميائية... إلخ)، ومن ثم تشمل مهامها في:

¹ وثائق مستلمة من رئيسة مركز التكوين لمؤسسة FILBA.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

✓تطوير برنامج لإنجاز الطلبات أي كم يستغرق هذا المنتج حتى يصبح منتج نهائي، وماهي المواد الأولية اللازمة للإنتاج؛

✓ الشروع في تنفيذ البرنامج المسطر، فهي دائما تقوم بعمليات المتابعة المستمرة من خلال التحكم في نوعية المنتج، وذلك حسب طلبات الزبائن؛

✓السهر على احترام الموعد المتفق عليه لاستلام المنتج، وكذلك احترام الكمية والنوعية المطلوبة.

2- مصلحة مخبر الفيزياء: هي المرآة العاكسة للنوعية والسير الحسن للآلات والمنتج، وهي مصلحة مهمة

جدا، وذلك من خلال المهام التي تقوم بها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✓تحليل المادة الأولية (القطن الطبيعي، القطن الاصطناعي)؛

✓ مراقبة المادة الأولية من خلال مطابقتها للطلب، والمقاييس الدولية (طول شعيرة القطن، السمك، نسبة الأوساخ، المقاومة، وكذلك نسبة الرطوبة في المادة)؛

✓ إعطاء الأوامر للمصلحة المعنية بالمشروع في الإنتاج؛

✓كما تقوم هذه المصلحة بتحليلات تكنولوجية (تحليل الشريط، تحليل الفتيلة، تحليل الخيط)، وتحاليل ميكانيكية (البحث عن أعطاب الآلة).

3- مصلحة مخبر الكيمياء: هي مصلحة تخص تحليل المواد الكيميائية، وتقوم بعملية صباغة الخيط وتبحث عن الألوان المطلوبة من طرف الزبائن (تحليل الأصبغة، مراقبة الخيط بعد الصباغة).

4- مصلحة مراقبة الجودة: تختص بمراقبة نوعية القطن في بداية الصنع ومراقبة المنتج أثناء التصنيع، إلى أن يصبح على شكل خيوط ملونة وهذا بالتنسيق مع مخبر الفيزياء والكيمياء.

ثانيا: نيابة مديرية الصيانة

إن للصيانة أهمية متزايدة في عصرنا الحالي لأنها التي تمكن من استعمال القدرات الإنتاجية بصورة طبيعية، وبالتالي تفادي التكاليف الإضافية والخسائر، وعليه فإن استمرار العملية الإنتاجية متوقف على الصيانة، حيث أن أي عطل ميكانيكي أو كهربائي في ورشة الإنتاج، يؤدي إلى نقص في الإنتاج، إذ يقوم عمال مصلحة الصيانة بدوريات استطلاعية يوميا لمراقبة الأجهزة المهمة، ومن أهم النشاطات التي تقوم بها النيابة والتي نعددها فيما يلي :

✓ القيام بدوريات عبر المؤسسة لمراقبة جميع الأجهزة الإنتاجية، والإصلاح الفوري للعطب حتى لا يؤثر على سير الإنتاج، تغيير بعض الأجهزة، وتركيب الآلات الجديدة؛

✓تقديم التقارير عن احتياجات المؤسسة من عتاد وقطع غيار، ووضع جدول لاستهلاك الكهرباء والغاز والماء على وثيقة بيان استهلاك الطاقة.

وتتكون نيابة مديرية الصيانة من (9) مصالح وهي كالتالي:

1- مصلحة التهوية: تقوم بتهوية ورشات الإنتاج حسب المعايير المطلوبة (الرطوبة، الحرارة)، كما تتطلب تجهيزات المصلحة كذلك الصيانة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

- 2- **مصلحة التسخين:** تقوم بتسخين الماء لكي يصبح بخار والذي يستعمل للصبغة، كما يستعمل هذا البخار في ورشات الإنتاج، كما تقوم هذه المصلحة بإنتاج الهواء المضغوط.
- 3- **مصلحة الكهرباء:** تقوم بصيانة المحركات، والعتاد الكهربائي الخاص بالمؤسسة وفي نفس الوقت تموين المؤسسة بالكهرباء.
- 4- **مصلحة الميكانيك:** تقوم بتلبية المصالح كلها من ناحية الإصلاح، وكذلك تقوم بإنتاج قطع الغيار لمصالح الإنتاج، كذلك تلبية رغبات مصالح صيانة الإنتاج، وأيضا تلبية رغبات مصالح الصيانة من حيث قطع الغيار.
- 5- **مصلحة معالجة المياه:** تقوم بإنتاج وتوفير المياه لمصلحة التهوية والصبغة ومصلحة التسخين، حسب تركيبة الماء الصالح للإنتاج، وفي نفس الوقت إنتاج المياه الصالحة للشرب، كما تقوم بمعالجة المياه القذرة والمستعملة قبل تصريفها.
- 6- **مصلحة دراسة الصيانة:** مهمتها دراسة الأعمال الجديدة ودراسة انجاز قطع الغيار.
- 7- **مصلحة صيانة الغزل:** مهمتها صيانة عتاد الغزل.
- 8- **مصلحة صيانة اللف والنقل:** مهمتها صيانة عتاد اللف والنقل.
- 9- **مصلحة صيانة الصباغة:** مهمتها صيانة عتاد الصباغة¹.

ثالثا: نيابات مديرية الإنتاج

وتتمثل هذه النيابات في :

- 1- **نيابة مديرية الغزل:** مهمة هذه النيابة غزل الخيط، وكذا مراقبة تسيير عملية الغزل لمختلف أنواع الخيط، وتضم مصلحتين:
- أ- **مصلحة التحضيرات:** وتقوم هذه المصلحة بالتحضيرات التالية: بعد وصول المادة الأولية إلى المؤسسة يتم وضعها في مخازن مهياة وملائمة من حيث الرطوبة، لجعلها قابلة للاستعمال، وبعد تهيئة هذه الأخيرة يجب أن تأخذ ثلاث خطوات إنتاج:
- ✓ **الخط الأول:** بعد ما يكون القطن صالح للغزل يتم وضعه في آلات حلج، حيث تبدأ عملية المزج بين القطن الطبيعي والقطن الاصطناعي للحصول على فتائل (خيوط)، ثم تحول هذه الأخيرة إلى خيوط حسب الطلب بعد عملية البرم والغزل؛
- ✓ **الخط الثاني:** هو خط خاص بالخيوط الحلج وتأخذ نفس الخط السابق؛
- ✓ **الخط الثالث:** هو خط خاص بالخيوط المشوط، ولكي يتم تحضيره لابد أن يمر بخمسة مراحل:
- المرحلة الأولى (مرحلة التجميع):** حيث تجمع فيها (22) فتيلة لتعطي في النهاية شريط واحد.
- المرحلة الثانية (مرحلة السحب):** تسحب فيها خمس أشرطة من كل آلة جمع وتعطي شريط واحد.
- المرحلة الثالثة (مرحلة المشط):** بحيث يتم فيها تحويل كل ثمانية أشرطة إلى شريطيين مشوطيين أي خاليين من الشعيرات القصيرة مما يزيد في جودة الخيط.

¹ بناء على الوثائق المستلمة من رئيسة مركز التكوين بالمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

المرحلة الرابعة (السحب الثانية): حيث كل آلة تحتوي على ممرين، بحيث يمر من خلالهما شريطين لتعطي في النهاية فتيلة واحدة وخالية تماما من الشعيرات القصيرة.

المرحلة الخامسة (مرحلة البرم): يتم فيها تحويل الفتائل إلى فتائل أقل قطرا لتصبح معدة للغزل أي يتم لفها على مغازل.

ب- مصلحة الغزل: تقوم بتحويل الفتيلة إلى خيط حسب الأرقام المترية المطلوبة من طرف الزبون، وكل هذه المراحل تخضع إلى مراقبة دائمة من طرف المخبر الفيزيائي.

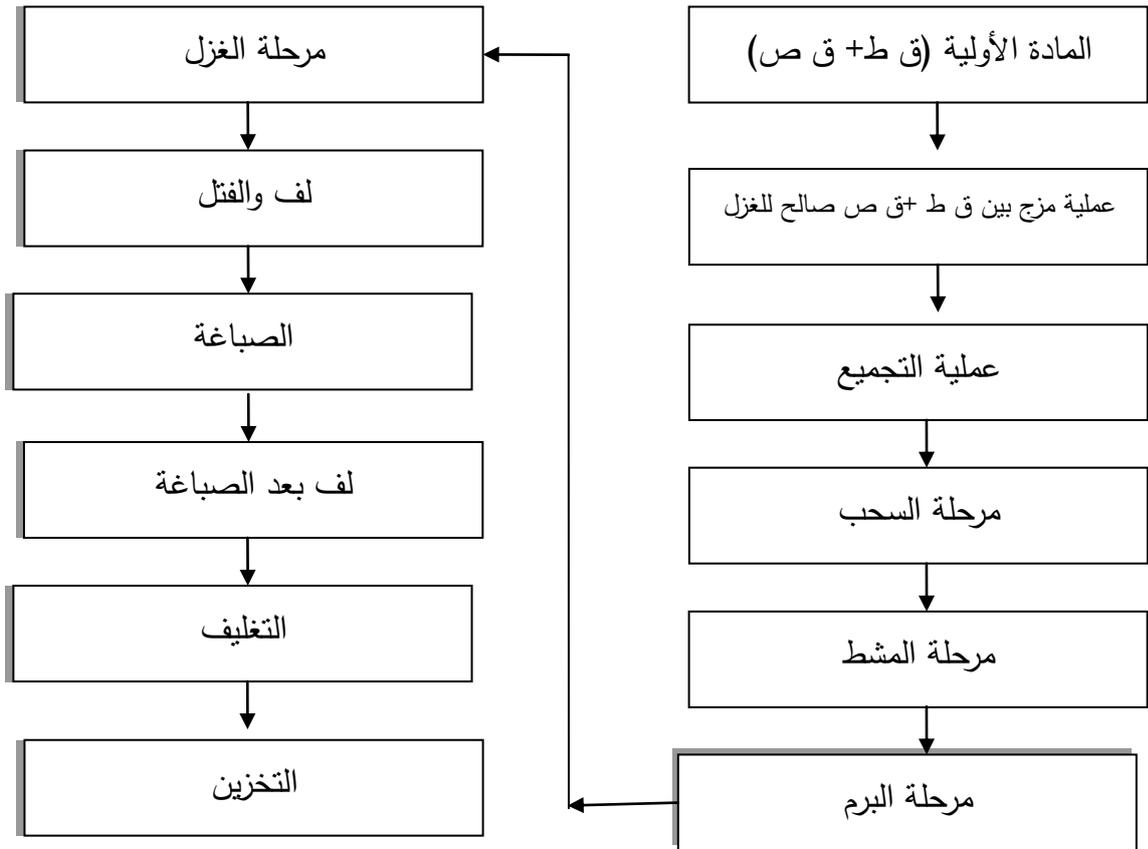
2- نيابة مديرية اللف والفتل: إن شدة أو مقاومة الخيط تمثل خصائص المنتج التي تتكلف بها نيابة مديرية اللف والفتل، بحيث تقوم بضمان تلبية طلبات الزبائن فيما يخص هذين العنصرين، ويتم ذلك باستلامها من المغازل التي حضرتها نيابة مديرية الغزل مصحوبة مع بطاقة متابعة المواد التي تتضمن المعلومات التالية: الكمية، نوع الخيط (الرقم المتري) والمادة المكونة له من جهة، ومن جهة أخرى تستلم من نيابة مديرية التقنية شدة الخيط وعدد الأطراف المطلوبة المنصوص عليها في طلب الزبون، وبعد نهاية عملية اللف والفتل ترسل البكرات المحصل عليها إلى نيابة مديرية الصباغة من أجل تلوينها، هذا إذا تضمنت طلبية الزبون اللون، ثم تعاد هذه البكرات إلى نيابة مديرية اللف والفتل من أجل اللف بعد الصباغة لترسلها إلى التغليف.

3- نيابة مديرية الصباغة: تعد مرحلة الصباغة المرحلة ما قبل الأخيرة من مراحل الإنتاج وتعتبر هذه العملية أهم مرحلة لأنه أول ما يجذب الزبون للمنتج هو اللون، لأجل ذلك فالوظيفة الأساسية لنيابة مديرية الصباغة هي صباغة الفتائل الموجهة لها من طرف نيابة مديرية اللف والفتل وفقا لرغبات الزبائن، أو تبعا لبطاقة الألوان المتوفرة لديها والمقترحة على الزبائن من أجل تسهيل اختيارهم، بحيث تستلم نيابة مديرية الصباغة من مديرية اللف والفتل البكرات المراد تلوينها مرفقة ببطاقة متابعة المادة والتي تتضمن (الكمية، نوع الخيط المستلم، الخصائص التقنية واللون المطلوب)، من أجل ذلك تطلب نيابة مديرية الصباغة وصفة اللون من المخبر الكيميائي التابع لنيابة مديرية التقنية التي تتضمن مكونات هذا اللون، وعلى أساس هذه الوصفة يتم تلوين الفتائل¹.

ويمكن تلخيص مراحل الإنتاج وفق الشكل التالي:

¹ بناء على الوثائق المستلمة من رئيسة مركز التكوين لمؤسسة FILBA.

الشكل رقم (09): مراحل الإنتاج لـ مؤسسة FILBA.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق مستلمة من رئيسة مركز التكوين.

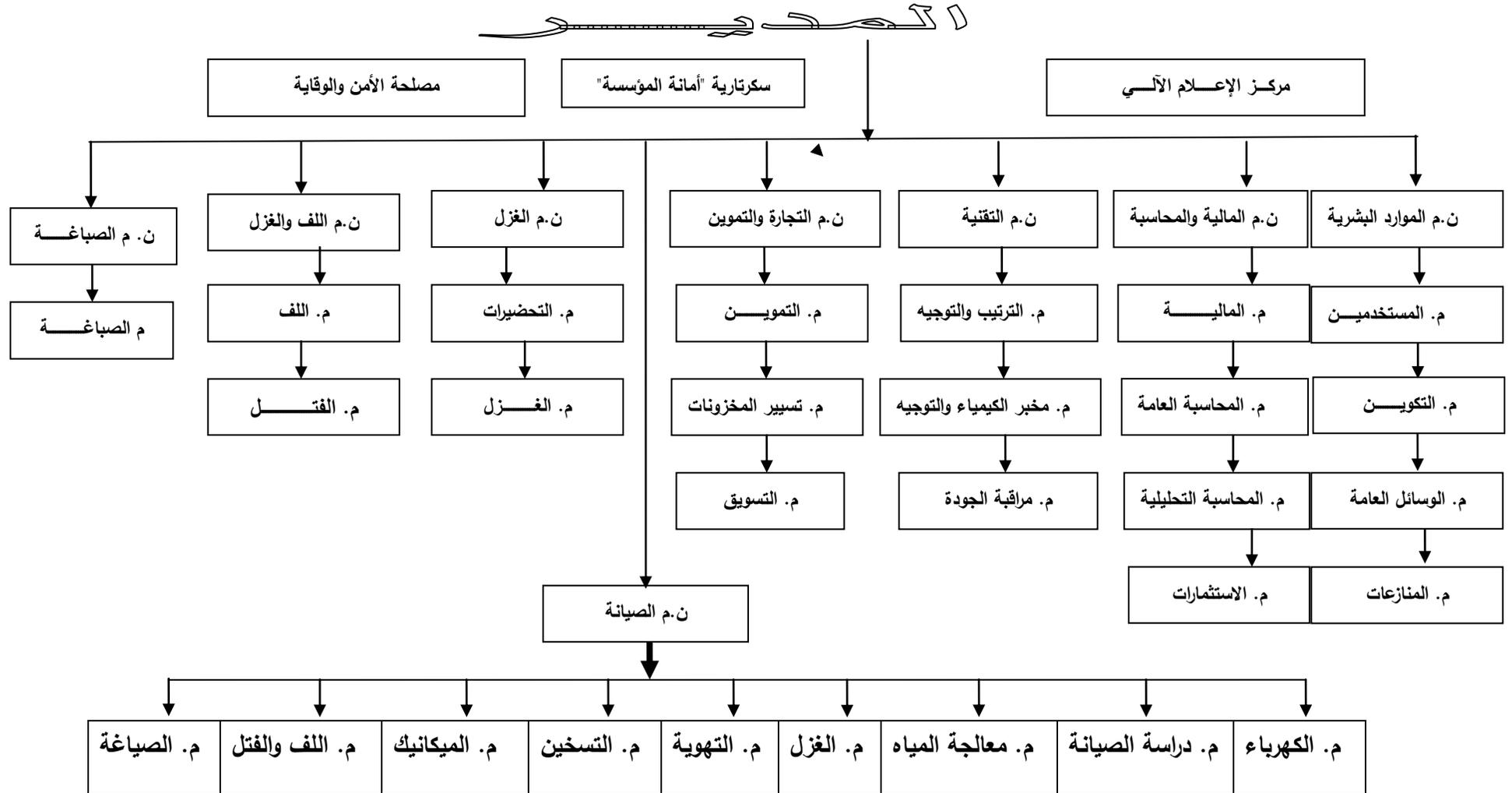
رابعا: مصلحة الأمن والوقاية:

تتكون هذه المصلحة من (40) عاملا وهي تضمن أمان المستخدمين داخل المؤسسة، وكذلك التدخل السريع في حالة الأخطار والكوارث وهي مكلفة بتطبيق القوانين والتدابير الخاصة بالأمن الصناعي (الوقاية الصناعية)، وتحث العمال على اتخاذ التدابير الخاصة بالأمن العام، وهي مسؤولة عن أمن الأشخاص (تسهر المصلحة على توعية العمال وحثهم على التقيد بإجراءات وقواعد حفظ الأمن)، ومثل ذلك التقيد باللباس المهني، وأمن الممتلكات (تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على عقارات المؤسسة ومنقولاتها من التلف والسرقة)، وذلك من خلال وجود أعوان الحراسة، وتقوم هذه المصلحة كذلك بالتدخل السريع في حالة وجود حادث ما كالحرائق، فهي مكلفة بالقضاء على الأخطار مهما كان نوعها.

إضافة إلى المهام سابقة الذكر، تقوم هذه المصلحة بالقيام بمراقبة دورية للأجهزة (المطافئ مثلا....). والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمركب الخيوط أو الفتائل الملونة ببركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة



ن. م : نيابة مديرية م: مصلحة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الاجراءات المنهجية للدراسة، وسنتناول فيه كل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، إعدادها واستخدامها.

المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، بالرغم مما يتعرض له من انتقادات، فهو اقتصادي في الجهد والوقت، إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، لذا رأيناه المناسب لدراستنا، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ووجدناه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

1- هدف الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن آراء العاملين حول توافر خصائص القيادة التحويلية في مؤسسة فيلبا للخيوط الملونة (بريكة)، وعن مدى توافر القدرات الإبداعية في رؤسائهم المباشرين، وهو ما يسمح بقياس الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية إبداع العاملين في هذه المؤسسة.

2- محاور الاستبيان

نظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليها، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي مكون من ثلاثة محاور وهي:

أ. المحور الأول (البيانات الشخصية): وهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، والتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

ب. المحور الثاني (القيادة التحويلية): ويشمل هذا المحور على (29) عبارة قياس، موزعة على أربعة أبعاد هي: (08) عبارات للتأثير المثالي (الجاذبية الشخصية)، (07) عبارات للتحفيز الإلهامي، (07) عبارات للاهتمام الفردي (الاهتمام بالمرؤوسين)، و(07) عبارات للاستثارة الفكرية.

ج. المحور الثالث (إبداع العاملين): ويتضمن هذا المحور (20) عبارة قياس، وهي تغطي أبعاد القدرات الإبداعية، التي تم التطرق لها في الجانب النظري، وهي، الطلاقة اللفظية، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، القدرة على تحليل وربط المعلومات.

3- درجات القياس المستخدمة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية على سلم رنسيس ليكرت - Rensis Likert - الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

4- طريقة تحديد الإتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح) مقياس -Renée Decarte-

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن ($5-1=4$)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ($5/4=0.8$)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1.00 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5.00

المصدر: من إعداد الطالب.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه خصائص القيادة التحويلية في إبداع العاملين، وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعملية تحليل البيانات لخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تحتاج إلى استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته التاسعة عشر، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

أ- أدوات الإحصاء الوصفي:

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت تنتمي إجابات أفراد العينة عن كل عبارة، كما استخدم الإنحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، ولمعرفة مدى اتباع متغيرات الدراسة للقانون الطبيعي، تم استخدام معاملات الإلتواء والتقلطح، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، و معامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق أداة الدراسة وعلاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (خصائص القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إبداع العاملين).

ب- أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة الخطية بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين، كما استخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية فرعية على حدى.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تعتبر المصادقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصادقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة وتطبيقها على دراستنا:

أولاً: اختبار صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسنعمد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، والصدق البنائي أو صدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

1- الصدق الظاهري:

بعد الإنتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، بنودها ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر ببسكرة، والذين يقدر عددهم بـ (5) أساتذة، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية، ويوجد في الملاحق قائمة الاساتذة المحكمين.

2- الصدق البنائي (صدق المحك):

يتم التأكد من الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والبند أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06): معاملات صدق المحور الأول في الاستبانة

رقم	العبارة	معامل ارتباط	قيمة Sig
01	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به .	.758**	.000
02	يمتلك تصور واضح لمستقبل المؤسسة.	.720**	.000
03	يتعامل بلطف مع العاملين.	.844**	.000
04	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.	.884**	.000
05	يتمتع بثقة عالية بالنفس.	.756**	.000

06	867**	0.000	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به
07	.493**	.000	يترفع عن استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية.
08	.688**	.000	تنسجم أقواله مع أفعاله.
1	.728**	.000	الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي:
09	.712**	.000	يعمل على إثارة روح المبادرة في العاملين.
10	.801**	.000	يشجع على العمل الجماعي في انجاز المهام.
11	.815**	.000	يطلب من العاملين المشاركة في وضع الأهداف.
12	.812**	.000	يشجع العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.
13	.778**	.000	يفوض العاملين القيام ببعض القرارات والأعمال.
14	.766**	.000	يثق في قدرات العاملين لتحمل المسؤوليات.
15	.740**	.000	يعبر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل.
2	.884**	.000	التحفيز الإلهامي:
16	.767**	.000	يسعى لغرس الحماس والالتزام لدى العاملين.
17	.801**	.000	يراعي الاختلاف في القدرات بين العاملين.
18	.793**	.000	يقدر مجهودات العاملين معه ويعترف بها.
19	.816**	.000	يهتم بكل العاملين دون تحيز.
20	.718**	.000	يصغي جيداً لمن يتحدث إليه.
21	.851**	.000	يعمل على تدريب وتعليم العاملين بشكل مستمر.
22	.803**	.000	يحرص على تحقيق حاجات ورغبات العاملين.
3	.939**	.000	الاهتمام الفردي:
23	.641**	.000	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
24	.862**	.000	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.
25	.770**	.000	يسعى لزيادة تفاؤل العاملين بمستقبل المؤسسة.
26	.733**	.000	يشجع العاملين على التطوير والتجديد.
27	.788**	.000	يعتبر أنه لا توجد مشكلة يصعب حلها.
28	.760**	.000	يشجع العاملين على حل مشاكل العمل بأنفسهم.
29	.784**	.000	يعتبر الأخطاء والفشل تجارب مفيدة.
4	.852**	.000	تشجيع العاملين (الاستشارة الفكرية):

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

* ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه ، وبين كل بعد والمحور الأول، موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

جدول رقم (07) : معاملات صدق المحور الثاني في الاستبانة

رقم	العبارة	معامل ارتباط	قيمة Sig
01	يحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل.	.263*	.021
02	يعتبر أن اجراءات العمل بحاجة الى تطوير مستمر.	.395**	.005
03	يحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	.409**	.004
04	يحرص على معرفة نواحي الضعف في عمله.	.407**	.004
05	يستطيع شرح وجهات نظره للآخرين بسهولة.	.341*	.018
06	لديه القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	.495**	.000
07	لديه القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	.590**	.000
08	لديه القدرة على تقديم الكثير من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.	.517**	.000
09	يحرص على معرفة الرأي المخالف له للاستفادة منه.	.232*	.027
10	لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	.376**	.009
11	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	.384**	.007
12	لديه القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	.693**	.000
13	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	.647**	.000
14	يصنع حلول مسبقة لمشكلات العمل قبل حدوثها.	.567**	.000
15	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.	.524**	.000
16	يرغب في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها زملاء العمل.	.336*	.019
17	لديه القدرة على تنظيم وترتيب أفكاره بما يجعلها واضحة.	.617**	.000
18	يستطيع تحديد تفاصيل المشكلات التي تواجهه في العمل.	.569**	.000
19	يستطيع تمييز المعلومات الهامة والمفيدة للعمل.	.439**	.002
20	عند حل مشكلة ما، يأخذ وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعها.	.518**	.000

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

يتضح كذلك من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (الإبداع)، موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثانيا: اختبار ثبات الاستبانة

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل - Alpha Cronbach، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): معاملات ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	α - Cronbach	معامل الصدق
الاجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي	08	0.881	0.938
التحفيز الإلهامي	07	0.887	0.941
الإعتبار الفردي	07	0.899	0.948
تشجع العاملين (الاستثارة الفكرية)	07	0.876	0.936
القيادة التحويلية	29	0.951	0.975
إبداع العاملين	20	0.812	0.901

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α - Cronbach أكبر من 0.8، وهو أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق، هو أيضا كبير جدا (أكبر من 0.9)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للاستبانة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التقلطح (Kartosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات يقع في المجال $[-3, +3]$ ، ومعامل التقلطح Kurtosis يقع في المجال $[-1, +1]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي	(0.720)	(0.267)
التحفيز الإلهامي	(0.368)	(1.058)
الإعتبار الفردي	(0.581)	(0.644)
تشجع العاملين (الاستثارة الفكرية)	(0.405)	(0.505)
المحور الأول (القيادة التحويلية)	(0.522)	(0.652)
المحور الثاني (إبداع العاملين)	(0.150)	(0.252)

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الإلتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين 1- و 1+، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، إبداع العاملين)، تتبع بشكل كبير للتوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الإنحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

المطلب الثالث: تحليل عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها¹، وهو في بحثنا يتمثل في جميع العاملين بمؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة، حيث يبلغ عدد عمالها الإجمالي (415) سواء من إطارات أو عمال.

أما عينة الدراسة فشملت توزيع (60) استمارة في الفترة الممتدة من 11 إلى 12 أبريل 2015، وقد استرجع منها 55 استمارة، 07 منها ألغيت، أما الباقي أي (48) استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي. تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع استمارات الاستبانة على مستوى مختلف وحدات المؤسسة الإدارية والإنتاجية، وهذا لتوضيح المغزى من الاستبانة، والتأكد من فهم العاملين لها ومعرفتهم لطريقة ملئها. وقد تم اختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، حيث قمنا بالمرور على عدة مصالح ووحدات، وقمنا بتسليم الاستمارات لمن وجدناه صدف من العاملين.

قبل تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل المحور الأول من الاستبانة، وذلك بتوزيع أفراد العينة حسب مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية:

¹ جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص241.

1- حسب الجنس:

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	36	12	48
النسبة%	75	25	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العينة من الذكور، وهذا أمر طبيعي، نظرا لنشاط المؤسسة الصناعي، والذي يحتاج لمجهود عضلي كبير، ولعادات وتقاليد المنطقة (بركة).

2- حسب السن:

الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب السن

السن	أقل من 30	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	50 فأكثر	المجموع
التكرار	15	15	05	13	48
النسبة%	31.3	31.3	10.4	27.1	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من العاملين، هي من فئة الكهول (أكثر من 70%)، وهذا يعود إلى أقدمية المؤسسة، حيث بدأت عملها منذ الستينات، كما يبرره عدم لجوء المؤسسة للتوظيف، حيث أنها تعاني من تراجع نشاطها بسبب المنافسة الأجنبية (الإستيراد).

3- حسب المؤهل التعليمي:

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب المؤهل

المؤهل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	03	07	17	21	48
النسبة%	06.3	14.6	35.4	43.8	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي مرتفع، حيث لا يتعدى عدد العمال ذوي المستوى الإبتدائي والمتوسط نسبة 15%، بينما نسبة 35% ذوي مستوى ثانوي و43.8% ذو مستوى جامعي، والملاحظ عن

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

هذه الأرقام (النسب) أن أغلب أفراد العينة هم من المتحصلين على شهادات من مراكز متخصصة أو من الجامعة.

4- حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 4	13	27.1
من 5 إلى أقل من 9	16	33.3
من 10 إلى أقل من 14	00	00
من 15 إلى أقل من 19	14	08.3
أكثر من 20	15	31.3
المجموع	48	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة قدرت ب 33.3% كانت للذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وفاقته نسبة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 2%، وهذا يدل على أن المؤسسة أصبحت تعتمد على الفئات الشابة نظرا لطبيعة عملها من جهة، ومن جهة أخرى محاولة النهوض بالمؤسسة بإعتمادها على هذه الفئة.

5- حسب الوظيفة:

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	المجموع
التكرار	20	24	4	48
النسبة%	41.7	50.0	08.3	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم (91.70%)، وهذا لأن هاتين الفئتين تشكلان أغلب العمال في المؤسسة، كما أن الإطارات لم تبدي رغبة وحاماسا في ملء الإستانة، كما أنه كانت لنا رغبة في توجيه الإستانة للعاملين، لأنهم أفضل من يحكم على توافر خصائص القيادة التحولية، والقدرات الإبداعية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

لمعرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية والإبداع في مركب فيلبا للفتائل الملونة (بريكة)، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعرض تحليل نتائج محور القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة في المطلب الأول، ثم عرض تحليل نتائج محور إبداع العاملين في المطلب الثاني، وأخصرا اختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث.

المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (القيادة التحويلية)

يتضمن هذا المطلب نتائج دؤاسة المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بواسطة الأساليب الإحصائية.

1- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الأول للقيادة التحويلية (الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الجاذبية الشخصية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (15): إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (الجاذبية الشخصية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
01	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.	3.77	1.325	موافق	3
02	يمتلك تصور واضح لمستقبل المؤسسة.	3.63	1.214	موافق	5
03	يتعامل بلطف مع العاملين.	3.81	1.085	موافق	2
04	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	3.83	1.038	موافق	1
05	يتمتع بثقة عالية بالنفس.	3.75	1.082	موافق	4
06	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به.	3.60	1.349	موافق	7
07	يترفع عن استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية.	3.35	1.451	محايد	8
08	تنسجم أقواله مع أفعاله.	3.60	1.086	موافق	6
I	الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي	3.66	.895	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي، حقق متوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (1.325)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة موافق، وهذا يدل على أن قادة مؤسسة الخيوط الملونة - بريكة- يتمتعون بهذه الخاصية، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (08)

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

عبارات معظمها كانت درجة الموافقة تسمو عليها، ما عدا عبارة: يترفع عن استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، كان الإتجاه حولها بدرجة محايد، حيث بلغت متوسط حسابي 3.35 والتي تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكرت المستخدم، أما الانحراف المعياري فيتجاوز قيمة 1، وهي قيمة مرتفعة تدل على تشتت كبير لآراء العاملين حول رأيهم في مدى توافر خاصية الجاذبية الشخصية في رؤسائهم. وقد جاءت الإلتزام بالقيم في العبارة (04) في المرتبة الأولى، مما يدل الأخلاق العالية التي يتميز بها القادة حسب العاملين، وجاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قريب العبارة (03) المتعلقة بحسن معاملة الآخرين، وهو ما يؤكد جو العلاقات الانسانية بين القادة والعاملين معهم.

2- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني للقيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد التحفيز الإلهامي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (التحفيز الإلهامي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام	ترتيب العبارات
09	يثير روح المبادرة في العاملين.	3.75	1.082	موافق	3
10	يشجع على العمل الجماعي في إنجاز المهام.	3.81	1.123	موافق	2
11	يطلب مشاركة العاملين في وضع الأهداف.	3.15	1.337	محايد	7
12	يشجع العاملين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	3.35	1.376	محايد	6
13	يفوض العاملين القيام ببعض القرارات والأعمال.	3.38	1.347	محايد	5
14	يثق في قدرات العاملين لتحمل المسؤوليات.	3.73	1.180	موافق	4
15	يعبر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل.	3.90	.928	موافق	1
II	التحفيز الإلهامي	3.58	.930	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد التحفيز الإلهامي، حقق متوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (.930)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد أيضا كانت عبارة موافق، هذا يدل على أن العاملين لديهم معنويات مرتفعة في إنجاز الأعمال، والتي يستمدونها من قادتهم لأنهم يتمتعون بخصائص لا يتمتع بها إلا القادة التحويلين، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (07) عبارات، (04) عبارات منها اتسمت بدرجة الموافقة، أما (03) عبارات الباقية كانت درجة محايد تغطي عليها.

أما من حيث ترتيب العبارات فجاءت العبارة (15) تقدير الأداء في المرتبة الأولى، مما يدل على العناية التي يوليها القادة لأداء العمل بشكل جيد، من خلال تقدير العاملين ومكافئتهم عليه، وجاءت العبارات (11)

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

المشاركة في تحديد الأهداف في المركز الأخير، مما يدل على أن الإدارة بالمشاركة ضعيفة في المؤسسة حيث يلجأ القادة في الغالب إلى تحديد أهداف العمل، ثم إصدار القرارات للعاملين ببلوغها.

3- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثالث للقيادة التحويلية (الإعتماد الفردي):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الإعتماد الفردي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (الإعتماد الفردي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
16	يغرس الحماس والالتزام لدى العاملين.	3.67	.996	موافق	2
17	يراعي الاختلاف في القدرات بين العاملين.	3.63	1.231	موافق	3
18	يقدر مجهودات العاملين معه ويعترف بها.	3.50	1.272	موافق	5
19	يهتم بكل العاملين دون تحيز.	3.42	1.302	موافق	7
20	يصغي جيداً لمن يتحدث إليه.	3.69	1.095	موافق	1
21	يعمل على تدريب وتعليم العاملين بشكل مستمر.	3.54	1.336	موافق	4
22	يحرص على تحقيق حاجات ورغبات العاملين.	3.46	1.529	موافق	6
III	الإعتماد الفردي	3.55	.995	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد الإعتماد الفردي، حقق متوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.995)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة أيضاً في هذا البعد كانت عبارة موافق، وهذا يدل على أن قادة مؤسسة الخيوط الملونة ببركة يهتمون بمروؤوسيتهم، ويولونهم العناية حسب احتياجاتهم وظروفهم، والدليل أن قياس هذا البعد من خلال (07) عبارات كلها اتسمت بدرجة الموافقة.

أما من حيث ترتيب العبارات، فجاءت عبارة الإصغاء للعاملين في المرتبة الأولى، مما يدل على امتلاك القادة لمهارات الإتصال، أما العبارة الأخيرة فكانت التحيز في التعامل في العاملين، مما يدل على الصعوبات التي يواجهها القادة في إثبات عدالتهم ومساواتهم في علاقاتهم مع العاملين.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

4- عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الرابع للقيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد الاستشارة الفكرية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (الاستشارة الفكرية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
23	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	3.06	1.435	محايد	7
24	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.25	1.263	محايد	6
25	يسعى لزيادة تفاؤل العاملين بمستقبل المؤسسة.	3.65	1.120	موافق	2
26	يشجع العاملين على التطوير والتجديد.	3.38	1.248	محايد	3
27	يعتبر أنه لا توجد مشكلة يصعب حلها.	3.67	1.136	موافق	1
28	يشجع العاملين على حل مشاكل العمل بأنفسهم.	3.35	1.194	محايد	5
29	يعتبر الأخطاء والفشل تجارب مفيدة.	3.35	1.211	محايد	4
VI	التشجيع أو الاستشارة الفكرية	3.38	.934	محايد	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد الاعتبار الفردي، حقق متوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.934)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن هذا البعد إيسم بدرجة محايد ، وهذا يدل على أن عمال مؤسسة الخيوط الملونة ببركة يعتبرون أن قدرة رؤسائهم على استشارة أفكارهم وتشجيعهم على طرحها لحل مشكلات العمل كانت محدودة، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (07) عبارات، عبارتان منها اتسمت بدرجة الموافقة، أما الباقي منها (05) عبارات كانت درجة محايد تغطي عليها. لكن ارتفاع قيم الإحراف المعياري لكل عبارة عن الواحد 1، يدل على تشتت آراء العاملين حول هذا البعد.

وجاءت العبارة (25) في المرتبة الثانية، مما يدل على أن القادة نجحوا في غرس التفاؤل بمستقبل المؤسسة إلى حد كبير رغم الظروف الإقتصادية التي تمر بها وجاءت العبارة (27)، المتعلقة بتشجيع المخاطرة في المرتبة الأخيرة، مما يدل محدودية الحرية الممنوحة للعاملين في اتخاذ القرارات وتجريب أفكارهم.

5- عرض اتجاهات أفراد العينة حول محور القيادة التحويلية

الجدول التالي يمثل ملخص لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهو يسمح باستنتاج الحكم الإجمالي لأفراد العينة على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
01	الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي	3.66	.895	موافق	1
02	التحفيز الإلهامي	3.58	.930	موافق	2
03	الإعتبار الفردي	3.55	.995	موافق	3
04	الاستثارة الفكرية	3.38	.934	محايد	4
I	القيادة التحويلية	3.55	.796	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، حيث بلغ متوسطها الإجمالي (3.55) وانحرافها المعياري (.796)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة إتشم بها متغير القيادة التحويلية. ويتضح أيضا أن أبعاد القيادة التحويلية متوفرة لدى قادة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة، ماعدا بعد الاستثارة الفكرية، وجاءت على الترتيب التالي: بداية ببعدها الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد الإعتبار الفردي، وأخيرا بعد الاستثارة الفكرية.

المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل المحور الثالث (إبداع العاملين)

يتضمن هذا المطلب نتائج دؤاسة المتغير التابع (إبداع العاملين)، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بوسطة الأساليب الإحصائية.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (إبداع العاملين)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
II	إبداع العاملين	3.61	.426	موافق	/
01	يحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل.	3.77	.818	موافق	7
02	يعتبر أن اجراءات العمل بحاجة إلى تطوير مستمر.	4.06	.616	موافق	1
03	يحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	3.79	.771	موافق	6

04	يحرص على معرفة نواحي الضعف في عمله.	3.85	0.812	موافق	2
05	يستطيع شرح وجهات نظره للآخرين بسهولة.	3.69	0.734	موافق	11
06	لديه القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.54	0.922	موافق	15
07	لديه القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3.38	0.937	محايد	19
08	لديه القدرة على تقديم الكثير من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.	3.48	1.021	موافق	18
09	يحرص على معرفة الرأي المخالف له للاستفادة منه.	3.83	0.663	موافق	5
10	لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته.	3.75	0.934	موافق	9
11	يحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	3.84	0.967	موافق	3
12	لديه القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3.58	1.028	موافق	13
13	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.35	1.345	محايد	20
14	يصنع حلول مسبقة لمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.58	1.252	موافق	14
15	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل.	3.50	1.011	موافق	17
16	يرغب في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها زملاء العمل.	3.52	0.956	موافق	16
17	لديه القدرة على تنظيم وترتيب أفكاره بما يجعلها واضحة.	3.83	0.630	موافق	4
18	يستطيع تحديد تفاصيل المشكلات التي تواجهه في العمل.	3.75	0.700	موافق	8
19	يستطيع تمييز المعلومات الهامة والمفيدة للعمل.	3.59	0.762	موافق	12
20	عند حل مشكلة ما، يأخذ وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعها.	3.71	0.944	موافق	10

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير القيادة إبداع العاملين كمتغير، حيث بلغ متوسطه الإجمالي (3.61) وانحرافه المعياري (0.426). حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] وعليه فإن درجة الموافقة إتسم بها متغير إبداع العاملين، وتم قياس هذا البعد من خلال (20) عبارة معظمها كانت درجة موافق هي التي تسموا عليها، ماعدا عبارة واحدة كانت

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

درجة محايد عليها وهي : يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها، مما يدل على تدني مستوى مهارة التنبؤ لدى القادة، مما يؤثر سلباً على قدرتهم لتخطيط الأعمال.

وقد جاءت عبارة (02) إجراءات العمل بحاجة للتطوير، مما يدل على إدراك القادة أن هناك نقائص في الطرق التي يتم بها العمل بالمؤسسة، وهي بحاجة للتغيير، وجاءت عبارة (04) يحرص على معرفة نواحي الضعف في عمله، في المرتبة الثانية وهو ما يسمح للقادة بالتطوير الذاتي وتحسين مهاراتهم وأدائهم بشكل مستمر، وهو من أهم متطلبات القيادة التحويلية.

من خلال ما سبق نستنتج أن قادة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة يمتلكون معظم أبعاد القيادة التحويلية وهذا ما ذكرناه سابقاً، وبالتالي مكنهم من رفع خاصية الإبداع لديهم، أي أن قادة المؤسسة تتوفر لديهم بشكل جيد ميزة الإبداع.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحاور الثلاثة للاستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، القيادة التحويلية، وإبداع العاملين، يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها احصائياً ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

1- اختبار صلاحية النموذج:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين مستوى توافر خصائص القيادة التحويلية والإبداع عند العاملين، بعبارة آخر يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية:

$$Y = a X + b$$
 ، حيث a معامل الانحدار، و b ثابت.

سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للانحدار، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	8.513	1	8.513	0.583	57.13	0.00**
الخطأ	6.891	46	0.149			
المجموع	15.404	47				

** ذات دلالة إحصائية عند 5% . المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 57.13، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي 4.05 = F(5% , 1 , 46)، أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة.

مستوى دلالة 0.00، وهي أقل من 0.05، كما أن معامل التحديد يساوي 0.583، مما يعني أن 58.30% من التباين في إبداع العاملين يفسر بالمتغير المستقل (القيادة التحولية).

وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة التحولية في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

نلجأ إلى أسلوب الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحولية)، والمتغير التابع (إبداع العاملين)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الإنحدار لدور القيادة التحولية في إبداع العاملين

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
القيادة التحولية	0.408	14.092	0.000**	0.763	0.583

** ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإنحدار ذو قيمة موجبة، وهو ما يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين القيادة التحولية والإبداع في مؤسسة فيلبا للفتائل الملونة ببركة، أي أنه كلما زاد توافر خصائص القيادة التحولية، زادت قدرتهم على الإبداع، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية نوعاً ما، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما بـ 0.763، وهذا يوضح الدور الذي تلعبه خصائص القادة التحولية في إبداع العاملين.

كما يؤكد ذلك، قيمة T المحسوبة التي تساوي 14.092، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، والتي تساوي 1.960 عند مستوى معنوية 5%، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، كما أن مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.583، فيدل على أن 58.30% من التباين الكلي الحاصل في الإبداع لدى العاملين، يمكن تفسيره بتوافر خصائص القيادة التحولية.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة التحولية في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

3- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

بعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور القيادة التحويلية، وبين محور إبداع العاملين.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجاذبية الشخصية في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الإنحدار لدور الجاذبية الشخصية في إبداع العاملين

المتغير المستقل X_1	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الجاذبية الشخصية	0.256	15.181	0.002**	0.480	0.230

** ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين الجاذبية الشخصية والإبداع لدى العاملين، حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0.480، وذات دلالة معنوية عند 5%، كما أما معامل الإنحدار الخطي موجب، أي أنه كلما زاد مستوى الجاذبية الشخصية في العاملين، ارتفعت قدرتهم على الإبداع في مؤسسة فيلبا للفتائل الملونة، إلا أن بعد الجاذبية الشخصية لا يفسر إلا 23% فقط من التباين الحاصل في الإبداع لدى العاملين، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.230.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للجاذبية الشخصية في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الإنحدار لدور التحفيز الإلهامي في إبداع العاملين

المتغير المستقل X_2	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
التحفيز الإلهامي	0.253	15.829	0.000**	0.473	0.224

** ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

من الجدول السابق يتضح أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين التحفيز الإلهامي والإبداع، حيث يقدر معامل الارتباط بـ 0.473، وهو ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، إلا أنه مع ذلك، التحفيز الإلهامي لم يستطع تفسير إلا حوالي 22% فقط في التباين في مستويات الإبداع، وهذا يدل على أن التحفيز الذاتي في مؤسسة فيلبا - عند توافره بدرجة مرتفعة - يلمح العاملين لإبداع وابتكار أفكار وحلول جديدة لمشكلات المؤسسة.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي للقيادة في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار لدور الإعتبار الفردي في إبداع العاملين

المتغير المستقل X_3	معامل الانحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الإعتبار الفردي	0.250	17.963	0.000**	0.469	0.219

** ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يتضح أنه توجد علاقة طردية موجبة بين خاصية الإعتبار الفردي وإبداع العاملين في مؤسسة فيلبا للفتائل الملونة ببريكة، ويدل على ذلك معامل الارتباط الموجب 0.469، وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية 5%، كما أن معامل الانحدار الخطي 0.250 يدل على أنه بتزايد الإعتبار الفردي لدى العاملين، فإن قدرتهم على الإبداع في عملهم تتزايد بمقدار بسيط فقط.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الإنحدار لدور الاستثارة الفكرية في إبداع العاملين

المتغير المستقل X ₄	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²
الاستثارة الفكرية	0.247	17.404	0.000**	0.463	0.214

* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين الاستثارة الفكرية وإبداع العاملين، حيث يبلغ معامل الإرتباط لبييرسون 0.463، وهي درجة إرتباط أقل من الأبعاد السابقة للقيادة التحويلية، كما أن الاستثارة الفكرية تفسر 21.4% من التباين في مستوى الإبداع، أما قيمة T فهي ذات دلالة عند مستوى معنوية 5%، كما أن معامل الإنحدار الخطي موجب ويساوي 0.247، مما يعني أنه بزيادة درجة واحدة في مهارة الاستثارة الفكرية، يؤدي إلى زيادة القدرة على الإبداع بنسبة 24.7%.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإعتبار الفردي في إبداع العاملين في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة، وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقاً لإختلاف البيانات الشخصية، اقترحنا الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل، الوظيفة، الأقدمية) في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.
أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للجنس في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، وبما أنه يمكن تقسيم العينة إلى عينتين مستقلتين (ذكور، إناث)، فإننا سنستخدم اختبار ليفن لتجانس التباين Levene's Test for Equality of Variances، واختبار T للعينات المستقلة Independent sample T-test، وذلك لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (27): اختبار التجانس حسب الجنس

T-test for Equality of Means				Levene's Test for Equality of Variances		محور الإبداع
Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	Sig.	F	
0.347	0.013	46	2.58	.992	.027	تباينات متجانسة
0.347	0.017	19.22	2.61			تباينات غير متجانسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

بما أن قيمة F غير دالة، حيث أن مستوى دلالتها 0.992 أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فهذا يعني أن تباينات الذكور والإناث متجانسة، ولذا نأخذ مستوى دلالة T المحسوبة من السطر الأول للتباينات المتجانسة Equal variances not assumed والعمود (2-tailed) Sig.، أي أن T المحسوبة تساوي 2.58 أكبر بكثير من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.645، كما أن مستوى الدلالة (2-tailed) Sig. يساوي 0.013 أصغر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=5\%$ ، وهذا يدل على وجود فروق في المتوسط الحسابي ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في الإبداع لدى الذكور والإناث من العاملين، وهو ما يؤكد الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تحليل إبداع العاملين حسب الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الانحراف
الذكور	36	3.5232	.40417	.11471
الإناث	12	3.8708	.39627	.10237

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول الاختلاف الكبير في المتوسط الحسابي للإبداع لدى القادة حسب الذكور والإناث، حيث المتوسط الحسابي للإبداع القادة حسب الذكور 3.52 وهو أقرب إلى محايد، أما عند الإناث فيساوي 3.87 فيقع في الفئة موافق، أما الانحراف المعياري فهو متساوي تقريبا عند الذكور والإناث، مما يدل على تشابه الاختلاف بين مجموعتي الذكور والإناث.

ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للجنس في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للعمر في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha=5\%$ ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإبداع العاملين حسب العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.253	02	0.127	0.688	0.508
داخل المجموعات	8.277	45	0.184		
المجموع	8.530	47			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة 0.688، أصغر بكثير من قيمة F الجدولية: والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%: $F_{(2, 45)} = 3.21$ ، وأن مستوى الدلالة 0.508 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة في إبداع العاملين تعود لاختلاف العمر في مؤسسة فيلبا للخيوط الملونة، فالعاملون على اختلاف أعمارهم، يعتقدون بتوافر القدرة على الإبداع في القيادة بالمؤسسة بنفس مستوى الإتجاه.

ومنه نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للعمر في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للمؤهل العلمي في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإبداع العاملين حسب المؤهل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.073	03	0.024	0.126	0.944
داخل المجموعات	8.457	44	0.192		
المجموع	8.530	47			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة 0.126، أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%: $F_{(3, 44)} = 2.82$ ، وأن مستوى الدلالة 0.944 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة في إبداع العاملين تعود للاختلاف في المؤهل العلمي في مؤسسة فيلبا للخيوط الملونة، فالعاملون على اختلاف مستواهم العلمي يعتقدون بتوافر القدرة على الإبداع في القيادة بالمؤسسة بنفس مستوى الاعتقاد.

ومنه نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للمؤهل العلمي في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) تعود لعدد سنوات الخبرة (الأقدمية) لدى العاملين، عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA السابق، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإبداع العاملين حسب الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.141	03	0.047	0.247	0.863
داخل المجموعات	8.389	44	0.191		
المجموع	8.530	47			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة 0.247، أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%: $F_{(3, 44)} = 2.82$ ، وأن مستوى الدلالة 0.863 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة في إبداع العاملين تعود للاختلاف في عدد سنوات الخبرة في مؤسسة فيلبا للخيوط الملونة، فالقضاء والأقل أقدمية من العاملين يعتقدون بتوافر القدرة على الإبداع في القيادة بالمؤسسة بنفس الإتجاه.

ومنه نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للأقدمية في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للوظيفة في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$ ، وبأنه يمكن تقسيم العينة المدروسة إلى ثلاث عينات فرعية مستقلة: المنفذون، المتحكمون، والإطارات، لذا نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA السابق مرة أخرى، ونتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي لإبداع العاملين حسب الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.044	03	0.015	0.076	0.973
داخل المجموعات	8.486	44	0.193		
المجموع	8.530	47			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أن قيمة F المحسوبة 0.076، أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، والتي تساوي عند مستوى معنوية 5%: $F_{(3, 44)} = 2.82$ ، وأن مستوى الدلالة 0.973 أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة في إبداع العاملين تعود للاختلاف في وظيفة

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

العاملين في مؤسسة فيلبا للخيوط الملونة، فالعمال سواء كانوا من الإطارات، أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ يعتقدون بتوافر القدرة على الإبداع في القيادة بالمؤسسة بنفس الإتجاه.

ومنه نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للمركز الوظيفي في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الرئيسية الثانية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع تعود للمتغيرات الشخصية (السن، المؤهل، الوظيفة، الأقدمية) في مؤسسة الخيوط الملونة فيلبا (بريكة) عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

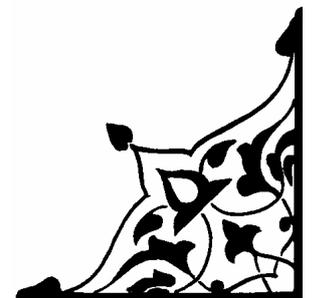
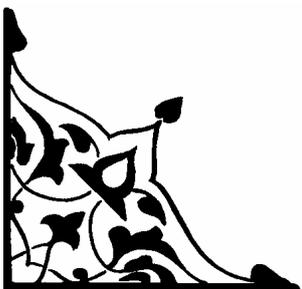
خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تطبيق المفاهيم النظرية التي تطرقنا لها على مؤسسة اقتصادية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الخيوط الملونة ببركة، وقمنا باستخدام تقنية الاستبيان لجمع البيانات عن العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين في المؤسسة، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة من العاملين بالمؤسسة، وعند تحليل الاستبيان لجأنا إلى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences)، أو ما يعرف باختصارا ببرنامج الـ SPSS، ثم قمنا بعرض النتائج وتحليلها قصد الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات .

وقد توصلنا إلى توافر خصائص القيادة التحويلية والإبداع بدرجة موافق حسب آراء العاملين، كما أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين، أي أن القيادة التحويلية تسهم في الرفع من القدرات الإبداعية في مؤسسة الخيوط الملونة ببركة، مما يعني أن للقيادة التحويلية دور في إبداع العاملين بالمؤسسة، كما أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة في آراء العاملين حول درجة توفر الإبداع ترجع لعوامل العمر، الأقدمية، المؤهلات والوظيفة.



الخاتمة



الخاتمة العامة

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم، وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على سلوكيات القيادة الكفوة والفعالة، إلا أن ما صلح منها في الماضي، لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وعليه فإن بيئة الأعمال المعقدة المتفاعلة والمتغيرة، دفعت المؤسسات إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية وتعديل أوضاعها، وتجربة الابتكارات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التطورات، وتتخلى عن الأساليب التسلطية التقليدية.

كما لم تعد المؤسسات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع العاملين من حولهم بضرورة التغيير والتطوير، ومن أبر هذه المداخل الجديدة في القيادة هي القيادة التحويلية التي تعمل مواجهة التحديات ونقل المؤسسات إلى وضع أفضل، وذلك بتفجير طاقات العاملين في الإنجاز والإبداع، إلا أن القادة لا يمكنهم حث مرؤوسيهم على الإبداع إلا إذا كانوا هم مبدعين، ومن هنا تبرز أهمية توافر خصائص القيادة التحويلية في تنمية القدرات والمهارات الإبداعية للمديرين.

بهدف اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع لدى العاملين، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بركة، والتي تنشط في صناعة الخيوط بمختلف أنواعها، هذه الأخيرة تقدم منتجات متنوعة ومتجددة، وذلك ما دفعنا لاختيارها لإجراء دراستنا الميدانية فيها، حيث قمنا بإعداد استبانة و قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة، بهدف الكشف عن درجة امتلاك الإطارات المسيرة لخصائص القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية في هذه المؤسسة، وهذا طبعا من وجهة العاملين الذين يعملون تحت رئاستهم، حيث أن أفضل من يحكم على القادة هم مرؤوسيهم.

نتائج الدراسة:

ومن خلال مناقشة إجابات عينة المبحوثين من العاملين وتحليلها، وبعد اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة التي انطلقنا منها، توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ يوافق أفراد العينة على توافر خصائص القيادة التحويلية إلى حد كبير في العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال أبعادها المستخدمة في الدراسة، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الإبداع؛
✓ أن القادة الإداريون يمارسون في مؤسسة الخيوط الملونة وحدة (فيلبا) بركة، القيادة التحويلية وفق ثلاث أبعاد بدرجة موافق، وهي: الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والإعتبار الفردي، أي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، أما بعد الاستئثار الفكرية فقد جاء بدرجة متوسطة (محايد)؛

✓ القادة في المؤسسة محل الدراسة هم فعلا قادة تحويليين، وذلك عن طريق السلوك الذي يمارسونه مع العمال في حثهم عن تحسين قدراتهم الإبداعية ومحاولة الإستفادة منها لصالح المؤسسة؛

- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع إبداع العاملين عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 5\%$ ، حيث وجدنا معامل ارتباط قوي بين المتغيرين 0.763، كما تساهم خصائص القيادة التحويلية بنسبة معتبرة (58.30%) من التباين في إبداع العاملين؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين أبعاد القيادة التحويلية كل على حدى: الجاذبية الشخصية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية والإبداع في مؤسسة (فيلبا)، وما يؤكد ذلك هو معاملات الارتباط الموجبة التي تم حسابها؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 5\%$ في آراء الباحثين حول إبداع العاملين، تعزى لمتغيرات العمر، الخبرة (الأقدمية)، المؤهل التعليمي، والوظيفة في مؤسسة فيلبا؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 5\%$ في آراء الباحثين حول إبداع رؤسائهم، تعود لجنس أفراد العينة، وهذا يعود لاختلاف نظرة الذكور والإناث لقدرات رؤسائهم الإبداعية.

التوصيات والإقتراحات:

- ✓ قصد تحسين مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وتوجيه المؤسسة للإهتمام بتشجيع وتنمية الإبداع من طرف العاملين، سواء كانوا مديريين أو منفيذين، نقدم التوصيات التالية:
- ✓ مشاركة الإطارات في ندوات ومؤتمرات حول القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، وهو ما يسمح بتفعيل دور القيادة في تنمية وتطوير المهارات القيادية؛
- ✓ القيام بدورات تدريبية متخصصة للعاملين على التفكير الإبداعي من أجل تنمية قدراتهم الإبداعية مع الإهتمام بالأشخاص المبدعين، وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم من طاقات، مع تقديم المكافآت المادية والحوافز المعنوية للأفكار والحلول الجديدة التي يكتشفونها؛
- ✓ تشجيع وتدريب المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وإنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد؛
- ✓ زيادة عدد الإطارات عن طريق فتح مناصب شغل جديدة للمؤهلين الجامعيين وذلك من أجل الاستفادة من الطاقات الشابة في استحداث أساليب جديدة تفيد المؤسسة؛
- ✓ تخصيص سجل أو صندوق اقتراحات يعبر فيه العمال بحرية عن أفكارهم ومقترحاتهم وشكاويهم، مع تطبيق هذه الأفكار مهما كانت بسيطة، ومكافئتهم بشكل علني عليها، أما الشكاوي فيجب التعامل معها بجدية وذلك بالبحث عن حلول لها؛
- ✓ كسر الحواجز بين العاملين والإدارة، من خلال فتح أبواب الإتصال، وخاصة غير الرسمية منها، لما لذلك من تأثير إيجابي على الروح المعنوية للعاملين، كما أنه يسمح بوصول الآراء الجديدة إلى القيادات الإدارية بسرعة، مما يمكن من الاستفادة منها؛
- ✓ على الإدارة إدخال أساليب جديدة في العمل، حتى لا يشعر العاملون بالملل، ومن هذه الأساليب: إثراء الوظائف وتوسيعها، وتدوير المهام بين العاملين؛

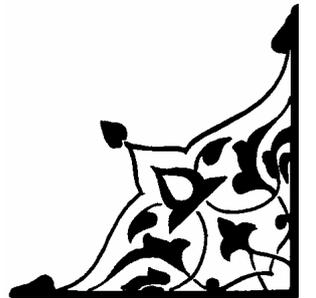
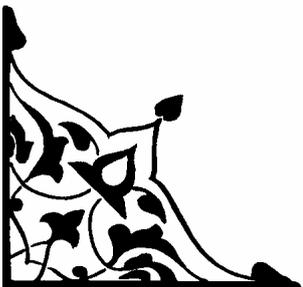
- ✓ على الإدارة استثارة الأفكار الجديدة، من خلال البحث عن الأفكار ومناقشتها وتحليلها مع العاملين الموظفين على مختلف رتبهم بروح الفريق الواحد؛
- ✓ السماح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات، والأخذ بأرائهم واستشارتهم في القضايا التي تخص عملهم ومسارهم المهني، وهو ما يقوي الإلتزام لتحقيق الأهداف المسطرة.

صعوبات الدراسة:

- خلال إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات الموضوعية في الجانبين النظري والتطبيقي، من هذه الصعوبات نذكر:
- ✓ قلة المراجع المتعلقة بالقيادة التحويلية، مع غموض وتداخل في بعض المفاهيم من طرف المؤلفين، نظرا لأن جهودهم في الترجمة كانت ذاتية؛
 - ✓ عدم تفهم الكثير من العاملين في المؤسسة محل الدراسة لموضوع القيادة التحويلية بخصائصها ومتطلباتها، باعتبارها من المفاهيم الجديدة على المؤسسات والإدارة الجزائرية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

القرآن الكريم:

سورة الأنعام، الآية 151.

الكتب باللغة العربية:

1. أبو الخير كمال حمدي، الإدارة بين النظرية والتطبيق ، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر.
2. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2006.
3. أحمد عبد الفتاح محمود، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2012-2013.
4. البدرى طارق عبد الحميد، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
5. الحسنية سليم إبراهيم، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009.
6. الحسنية سليم إبراهيم، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
7. السامرائي طارق عبد الحميد، اتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
8. الشميري أحمد بن عبد الرحمان ، مبادئ إدارة المعرفة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
9. الصحن محمد فريد، سعيد محمد المصري، إدارة وأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
10. العجمي محمد حسنين، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
11. إبراهيم الديب، أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
12. بن صالح السلطان فهد، التحديات الادارية في القرن الواحد والعشرين، مطابع الخالد للأؤفست، 2004.
13. توفيق عبد الرحمان، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2000.
14. جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
15. جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار العبيكان، الرياض، 2009.
16. جستينه عبد العزيز صديق ، القيادة الإدارية الفعالة، دار العلوم، الرياض، 2008.
17. جلدة سليم بطرس، زيد منير عبوي، إدارة المعرفة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2006.

18. جمال الدين أبي الفضل، محمد بن مكرم ابن منظور الأفريقي الحصري، لسان العرب، المجلد الحادي عشر، دون دار نشر، بيروت، دون سنة نشر.
19. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.
20. حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. حنفي عبد الغفار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
22. خليل منى عطية خزام، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، دار أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية، مصر، 2009.
23. خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
24. سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتب الكتب الأردني للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1984.
25. سكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة الأردن، 2014.
26. سويداني طارق وزميله، صناعة القائد فنون ومهارات وسلوكيات إدارية وتربوية وتاريخية لمنهجية صنع القادة، برواية إسلامية مستقيدين من النظريات الحديثة، مكتبة جرير، مجموعة الإبداع، الطبعة الثانية، الكويت، 2003.
27. شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1993.
28. شكور جليل وديع، أبحاث في علم النفس الاجتماعي وديناميكية الجماعة، الطبعة الأولى، دار الشمال للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1989.
29. شوقي طارق، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993.
30. صرايرة أكرم عبد المجيد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، المجلد الثامن عشر، العدد الرابع، مؤته للبحوث والدراسات، جامعة جرش الأهلية، الأردن، 2003.
31. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنترنت، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2007.
32. عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
33. عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
34. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
35. عبد الفتاح الصيرفي محمد، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2003.
36. عوابدي عمار، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1994.
37. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
38. كوك بيتر، إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

39. لعويصات جمال الدين، مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، 2005.
40. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
41. منصور هالة، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
42. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- الرسائل الجامعية:**
1. أبو هذاف سامي عايد، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
2. الأغا بلال فوزي جبارة، التصور المقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، جامعة غزة، فلسطين، 2011.
3. الرضا حاتم علي حسن، الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
4. الزلاطين علي فلاح، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
5. العازمي محمد بزيع حامد بن تويلى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
6. العمري عبد الله مهدي، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
7. الغامدي جمعان بن خلف جمعان، ممارسة مديري المدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
8. الغامدي عبد المحسن بن عبد الله بن علي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
9. المشوط محمد سعد فهد، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، قسم إدارة الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
10. النتيفات محمد بن عامر، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في مستوى الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
11. بازرباشي محمد وسيم، القيادة التحويلية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
12. جوهرة آقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

13. خلف حسني سعيد، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، 2010.
14. شقوارة سناء علي، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، قسم إدارة الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2013.
15. عباس شريف أحمد حسن، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
16. عز الدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
17. عيد القطاونة منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000.
18. كريم محمد وزميله، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال والموارد البشرية، فلسطين، 1431.

الملتقيات والمجلات:

1. أوسرير منير، كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي، 2001 .
2. آل ناقر محمد بن عبد الرحيم بن سعيد، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، الملتقى الأول حول: بناء معايير التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1432.
3. الأغا رفيق حلمي، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، حول: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 13-16 أكتوبر، 2003.
4. الخير ميلود زيد، بن برطال عبد القادر، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي، 2011.
5. العتيمين سعد بن مرزوق، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، الملتقى الدولي الثالث، حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1426 هجري.
6. العزاوي نجم، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012.
7. الفاعوري عبير حمود، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة التعليمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، الأردن، 2009.

8. الكعبي سهام مطشر، الإبداع المفهوم- الأبعاد- المراحل وسبل التنمية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ست وثلاثون، جامعة بغداد، 2013.
9. الموسوي عطية خلف، تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.
10. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2008.
11. حماد إياد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، 2011.
12. خيرة عيشوش، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2011.
13. دخان نور الدين، إشكالية القيادة من منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير، الملتقى الدولي الأول، حول: التسيير الفعال للمؤسسات، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2005.
14. درويش ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.
15. سليم أمل داود، أنوار فاضل عبد الوهاب شواك، المهارات الإبداعية في حل المشكلات البيئية لدى طفل الروضة، مجلة كلية التربية للبنات، قسم رياض الأطفال، المجلد الخامس والعشرون، العدد الرابع، 2014.
16. عالم مصطفى محمد سعيد، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات، ملتقى الإداري الثالث، حول: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الجمعية السعودية للإدارة، المملكة العربية السعودية، يومي 29-30 مارس، 2005.
17. عمر شريف، مزيان سعدية، أنماط القيادة ودورها في تعزيز الإبداع لدى الموظفين، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 24-25 فيفري، 2015.
18. فايز النجار وآخرون، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، 2010.
19. فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
20. مسعودان أحمد، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، ملتقى دولي حول: الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 08 - 09 أفريل، 2007.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. Huberac JEAN- PIERRE, Guide des méthodes de la qualité, 2ème édition, édition maxima, Paris, 2001.
2. PHILIP Levens & collègues, Identification of transformational leadership qualities: an examination of potential biases, European's of work and organizational psychology, université of Ghent, Belgium, 1994

المواقع الإلكترونية:

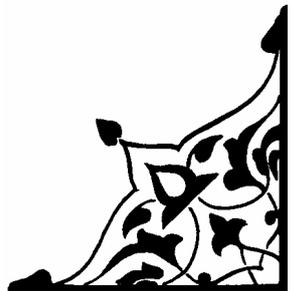
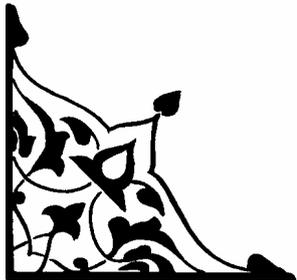
1. iefpedia.com/arab/wp-content.1/.../زيد-الخير/doc
2. iefpedia.com/arab/wp-content/.../06.1/أوسرير/doc

وثائق أخرى:

وثائق مستلمة من رئيسة مركز التكوين لمؤسسة FILBA.



الملاحق



الملحق رقم(01): قائمة المحكمين لاستمارة البحث

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	موسى رحمانى	أستاذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
02	جوهرة آقطي	أستاذ محاضر ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
03	رقية شرون	أستاذ محاضر ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
04	فيروز شين	أستاذ مساعد أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
05	فهيمة بوروبة	أستاذ مساعد أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.



الملحق رقم (02): استبانة البحث

أخي الكريم...، أختي الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور القيادة التحويلية في إبداع العاملين": دراسة حالة مؤسسة الخيوط الملونة وحدة - فيلبا - بريكة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية وتوظيف المواهب والقدرات الإبداعية لدى العاملين، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المخصص للجواب، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، دون الإشارة إلى صاحبها.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب: ميهوبي خميسي

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 04 سنوات من 5 إلى أقل من 09 سنوات
 من 10 إلى أقل من 14 من 15 سنة فأكثر
 من 19 سنة فأكثر
 من 20 سنة فأكثر

5- الوظيفة:

إطار عون تنفيذ عون تحكم

ثانيا : ما مدى توافر الخصائص التالية في رئيسك المباشر؟

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرات (أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس)	الرقم
1- الجاذبية الشخصية أو التأثير المثالي						
					يحوز على احترام الآخرين وإعجابهم به	01
					يمتلك تصور واضح لمستقبل المؤسسة	02
					يتعامل بلطف مع العاملين	03
					يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	04
					يتمتع بثقة عالية في النفس	05
					يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به	06
					يترفع عن استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية	07
					تتسجم أقواله مع أفعاله	08
2- التحفيز الإلهامي						
					يثير روح المبادرة في العاملين	09
					يشجع على العمل الجماعي في إنجاز المهام	10
					يطلب مشاركة العاملين في وضع أهداف العمل	11
					يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	12
					يفوض العاملين القيام ببعض القرارات والأعمال	13
					يثق في قدرات العاملين لتحمل المسؤوليات	14
					يعبر عن تقديره للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل	15
3- الاهتمام الفردي (الاهتمام بالمروسين)						
					يغرس الحماس والالتزام لدى العاملين	16
					يراعي الاختلاف في قدرة العاملين	17
					يعترف بمجهودات العاملين معه	18
					يهتم بكل العاملين دون تحيز	19
					يصغي جيدا إلى لمن يتحدث إليه	20
					يعمل على تدريب وتعليم العاملين بشكل مستمر	21
					يحرص على تحقيق حاجات ورغبات العاملين	22

4- الاستشارة الفكرية						
					يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	23
					يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره	24
					يزيد من تفاؤل العاملين بمستقبل المؤسسة	25
					يشجع العاملين على التغيير والتجديد	26
					يعتبر أنه لا توجد مشكلة يصعب حلها	27
					يشجع العاملين على حل مشاكل العمل بأنفسهم	28
					يعتبر الأخطاء والفشل تجارب مفيدة	29

ثالثا- إلى أي مدى تتوافر القدرات الإبداعية التالية في رئيسك المباشر؟

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات (الإبداع وعبارات القياس)
					01	يحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل
					02	يجد أن اجراءات العمل بحاجة إلى تطوير مستمر
					03	يحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل
					04	يحرص على معرفة نواحي الضعف في عمله
					05	يستطيع شرح وجهات نظره للآخرين بسهولة
					06	لديه القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					07	لديه القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
					08	لديه القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					09	يحرص على معرفة الرأي المخالف له للاستفادة منه
					10	لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته
					11	يعمل على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى
					12	لديه القدرة على النظر للأشياء من زاوية مختلفة

					13	يتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					14	يصنع حلول مسبقة لمشكلات العمل قبل حدوثها
					15	يحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما يقوم به من عمل
					16	يرغب في اكتشاف المشكلات التي يعاني منها زملاء العمل
					17	لديه القدرة على ترتيب وتنظيم أفكاره بما يجعلها واضحة
					18	يستطيع تحديد تفاصيل المشكلات التي تواجهه في العمل
					19	يستطيع تمييز المعلومات الهامة والمفيدة للعمل
					20	عند حل مشكلة ما، يأخذ وقتاً كافياً في دراسة المعلومات التي جمعها